

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**«МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ»
(НА ПРИМЕРЕ ФАУ ДПО «УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ФПС ПО
САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ»)**

студента (ки) 4 курса 441 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

ИЛЬИНА ВИКТОРА ВАСИЛЬЕВИЧА
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Профессор., д.э.н.

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы определяется тем, что в современном управлении персоналом все большее значение приобретают мотивационные факторы. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Характер мотивации (мотивы и цели, направленность, широта и интенсивность) обуславливается особенностями этапов профессионально становления субъекта - профессионального самоопределения, профессиональной подготовки, профессиональной деятельности, переподготовки.

Как известно, главным побудительным мотивом трудовой деятельности является стремление к удовлетворению потребностей, необходимых для жизнедеятельности человека, как биологического, так и социального существа. Особое место в формировании социальных мотивационных установок занимают организации, объединяющие людей для целей трудовой деятельности и подчиняющие эту деятельность достижению определенных конечных результатов.

Проблема совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организации разрабатывается в экономической науке давно. В ставших уже классическими работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла роль мотивации и стимулирования наемных работников рассматривается, как правило, для стабильных условий экономики и сложившихся условий жизнедеятельности людей.

Целью ВКР является исследование мотивации трудовой деятельности персонала в организации и по совершенствованию системы мотивации работников в компании

цели необходимо выполнить

следующие задачи:

- дать понятие категориям «мотивация » и «мотивация трудовой деятельности»;
-
- исследовать особенности мотивации трудовой деятельности персонала в организации;
- дать общую характеристику компании
-

на примере компании;

- провести оценку системы мотивации персонала в компании ;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации работников в компании в;
- по совершенствованию системы мотивации работников в компании.

Объектом исследования является система управления персонал компании.

Предметом исследования являются организационно управленческие отношения по поводу мотивации персонала.

Практическая значимость работы реального на практике и получения видимых результатов от их внедрения.

Выпускная квалификационная работа состоит из:

- введения;
- трёх глав:

Глава 1. Теоретические основы исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации

Глава 2. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»

Глава 3. Направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»

- заключения,
- списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая глава «Теоретические основы исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации» раскрывает понятие и сущность мотивации трудовой деятельности персонала в организации, основные виды, типы, формы и методы мотивации персонала в организации.

Мотивация сотрудников к труду занимает одно из главных мест в управлении персоналом, так как она выступает основной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации является одной из главных задач руководства персоналом. Для более подробного рассмотрения понятия **мотивация**, необходимо обратиться к базовым понятиям, таким как : **потребность, мотив, интерес и стимул.**

Важной проблемой теории мотивации является рассмотрение многообразия ее видов. Ф.Герцберг в 1957г выделил два вида мотивации: **внутреннюю и внешнюю.**

Внешняя мотивация - это то, что делается для людей, чтобы мотивировать их к труду (вознаграждения, похвала, наказания) . Она напрямую зависит от потребностей человека. В процессе производственной деятельности мотивации позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Как правило, она может выступать в двух формах:

- **административной** - означает выполнение работы по приказу т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм;
- **экономической** - осуществляется через экономические стимулы, при таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие методы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это могут быть как своевременная оплата работы и премия, так и похвала;

Внутренняя мотивация является более сложным процессом и предполагает формирование определённой мотивационной структуры человека.

Внутренняя мотивация - мотивация, которая связана не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности. Это такой тип поведения, который происходит изнутри личностного Я и полностью находится внутри самого поведения. Примерами внутренней мотивации могут быть:¹

- личностный рост;
- самореализация;
- мечта;
- любопытство;

В результате исследования были выделены методы обучения персонала организации. Все существующие методы обучения можно разделить на следующие три группы: традиционные методы обучения, методы активного обучения, методы профессионального обучения

Мотивация персонала осуществляется посредством методов управления персоналом, их можно разделить на экономические (которые, в свою очередь, подразделяются на прямые и косвенные), административные и социально - психологические.

Выделяют два основных подхода к изучению мотивации деятельности. Первый подход основывается на исследовании **содержательной стороны мотивации**. Входящие в него теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а значит, и их деятельности.

К ним относятся следующие теории :

- 1 иерархия потребностей А. Маслоу
- 2 ERG – теория мотивация Клейтона Альдерфера

¹А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации. / Практикум: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. // - М.: ИНФРА-М, 2008, 365с.

3 Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

4 Теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона

Мотивация и стимулирование труда, как методы управления противоположны по своей направленности, ибо первое направлено на изменение уже существующего положения, а второе – на его закрепление. Но в то же время, это не мешает им взаимно дополнять друг друга.

Мотивация труда – мотивация работающего человека или группы лиц, направленная на повышение эффективности работы организации путем соотнесения внешних мотивообразующих факторов.

Стимулирование труда - может рассматриваться как использование комплекса внешних факторов для мотивации трудовой деятельности. В таком случае, под стимулом понимается внешний мотиватор.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

1. Во второй главе «Анализ мотивации трудовой деятельности персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» был произведён анализ системы мотивации персонала, а также были выявлены проблемы в системе мотивации персонала в ФАУ ДПО «УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ФПС ПО САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ»

В связи с проведением организационно - штатных мероприятий в МЧС России ОГОУ «Учебный центр ППС Саратовской области» ликвидируется. А с декабря 2007 года на основании указания Департамента кадровой политики МЧС России создается Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Учебный пункт ГПС МЧС России по

Саратовской области». 5 февраля 2008 года получена лицензия на право осуществления преподавательской деятельности.

В соответствии с приказом МЧС России от 28 августа 2008 года № 507 «О подразделениях федеральной противопожарной службы» на основании приказа Главного управления МЧС России по Саратовской области от 16 декабря 2008 года № 513 с 1 января 2009 года.

Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Учебный пункт ГПС МЧС России по Саратовской области» переименовано в Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Учебный центр федеральной противопожарной службы по Саратовской области».

На 20.03.18г. штат компании ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» по насчитывает 28 человек.

Структура ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» имеет дивизионный принцип построения.

Основные показатели деятельности ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» в 2017 г. ухудшились. Собственные средства, полученные от приносящей доход деятельности в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 4,8 %, а Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания - на 7,12%.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» был произведён на основе видов, форм и методов, представленных в 1 главе ВКР.

Основной акцент в системе мотивации персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом компания самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры

тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате работников ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области», утверждаемым приказом начальника организации. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением во время приема на работу.

Обычно компанией _____ срок. Из себя они представля

_____ срок. Это мотивация за достижение установленных показателей в кратчайший срок.

Мотивации персонала организации ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»:

На практике существует два направления мотивации персонала компании:

- _____ персонал;

-

сети;

В первом случае в зависимости от целей компании, которые она ставит перед собой могут использоваться довольно широкие методы для мотивации персонала. Основными стимулами здесь могут быть:

-

деятельности;

- корпоративная культура компании;

Исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

работы на максимально высоком и

качественном уровне, что требует и ресурсов для ее разработки и внедрения. В результате возникает некоторое противоречие - при отличном уровне организации производства мотивирование персонала не достаточно развито.

Необходима оптимизированная система оплаты труда (платить за т

труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством.

В третьей главе «направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»» указываются основные направления совершенствования системы мотивации персонала ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» и приводится оценка их социально-экономической эффективности.

Как показал проведенный во второй главе работы анализ, в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» применяются в основном материальные методы стимулирования и мотивирования персонала: премиальные вознаграждения по результатам труда; использование сдельной формы оплаты труда; материальная помощь в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях.

Из полученных в результате опроса работников учебного центра ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» данных можно сделать следующие промежуточные выводы:

1) максимальную потребность в материальных методах мотивирования имеют преподаватели, тогда как у начальника и главного бухгалтера эти методы оказались менее востребованными

2) наибольшую популярность имеют премиальные и компенсационные выплаты, что связано, в первую очередь, с тем, что в силу специфики направления деятельности организации сдельная оплата труда уже применяется

3) проведенный анализ показывает наличие у преподавателей низкой степени удовлетворенности применяемой в организации системой методов материального мотивирования работников, именно преподаватели выполняют основную работу в учебном центре и непосредственно связаны с осуществлением обучения.

Итак, проведенные исследования существующей системы методов материального мотивирования работников организации показали, что данная система нуждается в совершенствовании в следующих направлениях: 1) сохранение и оптимизация существующих методов мотивирования персонала (сдельной оплаты труда, выплаты премиальных и материальной помощи); 2) введение новых систем и форм оплаты труда – установка и выплата надбавок к зарплате, введение авансовой системы оплаты труда; 3) принятие, наряду с социальным, компенсационного пакета, предполагающего оплату работникам услуг транспорта, связи, проживания, социальных и иных услуг; 4) предоставление корпоративных скидок на товары как самой организации, так и иных компаний.

Анализ сложившейся системы методов нематериального мотивирования трудовой деятельности показывает, что она не в полной мере отвечает потребностям и интересам рядовых работников, хотя и удовлетворяет запросы руководящего персонала – начальника учебного центра. В связи с этим, возникает потребность в совершенствовании данной системы по ряду направлений, персонификации ее в отношении рядовых работников организации, а также вспомогательного персонала.

Итак, совершенствование системы методов нематериального стимулирования трудовой деятельности дает ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» следующие преимущества: повышение

эффективности работы сотрудников компании; оперативное и успешное достижение поставленных перед организацией целей; повышение качества обслуживания потребителей; экономия денежных средств организации за счет сокращения расходов на материальное стимулирование работников; объективный и прозрачный характер системы нематериальных поощрений; снижение дефицита кадровых ресурсов и возможность правильной расстановки персонала в организации; направленность мотивирования на достижение значимых для организации результатов и стратегических целей; улучшение психологического климата и лояльности сотрудников; формирование корпоративной культуры и командного духа у всех сотрудников и т. д.

Нами был выработан следующий порядок распределения бюджета по соответствующим статьям: а) были почти в 2-3 раза снижены затраты на методы материального мотивирования работников; б) введены статьи расходов на беспроцентные займы, дополнительный и компенсационный пакеты услуг, скидки на товары компании и ее партнеров; в) почти в два раза увеличены затраты на методы нематериального мотивирования персонала: организация корпоративных мероприятий для сотрудников и членов их семей; стимулирование свободным временем (предоставление отгулов и внеочередных оплачиваемых отпусков); обучение и переподготовка персонала.

В результате вышеуказанного планирования целевых направлений расходования бюджета нами были произведены соответствующие расчеты и сделаны следующие важные выводы:

1) трансформация премиальной системы в бонусно-премиальную и снижение затрат на премии на 47% позволяет сохранить прежний уровень производительности труда работников при небольшом снижении ожидаемого эффекта;

2) снижение затрат на сдельную оплату труда и материальную помощь приводит к снижению ожидаемого эффекта, но к росту производительности

труда работников, что, скорее всего, связано с повышением ценности процентов с продаж для продавцов, а также с незначительной востребованностью материальной помощи у сотрудников компании;

3) максимальную эффективность имеет предоставление беспроцентных займов, а это связано с тем, что данный метод уже изначально имеет 100%-ую эффективность, так как заем рано или поздно подлежит возврату работником, и что у сотрудников постоянно имеется потребность в получении таких займов в связи с различными жизненными обстоятельствами;

4) скидки на товары и предоставление пакетов услуг при незначительной разнице в объеме расходов из бюджета имеют одинаковый годовой эффект на единицу реализованной продукции и/или штатную единицу и приводят к незначительному повышению производительности труда по сравнению с прямыми методами материального стимулирования, взятыми в совокупности;

5) снижение затрат на организацию корпоративных праздников должно привести к ожидаемому увеличению эффекта, в результате чего планируется рост производительности труда более чем в два раза по сравнению с показателями, имеющимися до введения новой системы мотивирования персонала;

6) максимальной эффективности ожидается достичь в результате использования метода стимулирования свободным временем – это связано с тем, что в случае предоставления отдельным работникам отгулов и отпусков возникает феномен «за себя и за того парня», заключающегося в росте производительности труда у работников, временно замещающих выбывших на время коллег;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

– по совершенствованию системы мотивации персонала в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области». В процессе достижения поставленной цели и разрешения ряда исследовательских задач, сформулированных во введении, были сделаны следующие важные выводы.

1. Мотивация персонала есть совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к трудовой деятельности, задают ее границы и формы, придают трудовой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Можно говорить о следующих целях мотивации персонала: 1) с точки зрения работодателей – привлечение и последующая адаптация квалифицированных работников; достижение высоких показателей производительности труда с последующим повышением эффективности и прибыльности деятельности организации в целом; принятие всеми работниками ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» сложившейся корпоративной культуры; 2) с точки зрения работников – удовлетворение условиями и характером труда; заинтересованность в конечных результатах деятельности; осознание своей приобщенности к организации, ее товарам, услугам, фирменному стилю и т. д.

2. В работе выделен комплекс методов мотивирования персонала, к которым отнесены экономические (прямые и косвенные), административные и социально-психологические методы, что выражается в итоге в выделении трех основных видов мотивации персонала – материального, нематериального и социально-психологического мотивирования. В отечественной и зарубежной науке выработано больше пяти десятков теорий мотивации персонала, которые следует объединить в три группы: а) традиционные, основанные преимущественно на принуждении и материальном стимулировании; б) содержательные, в основе которых

отдельные внутренние потребности работников, определяющие активность их трудовой деятельности; в) процессуальные, базирующиеся на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания

3. Мотивация и стимулирование имеют ряд различий: а) по направленности – мотивация есть внутренняя заинтересованность работника, а стимулирование представляет собой внешнее воздействие, направленное как на отдельного сотрудника, так и на весь коллектив; б) по содержанию – мотивация имеет всегда положительное содержание, а стимулирование есть как позитивный, так и негативный толчок к определенным действиям; в) по существованию – мотивирование применяется до того момента, пока не достигнет своей цели, а стимулирование до момента его отмены; г) по цели – мотивация есть способ удовлетворения внутренних потребностей работника, а стимулирование это сам способ воздействия на сотрудника; д) по принадлежности – мотивация присуща конкретному работнику, а стимулирование – всему трудовому коллективу.

4. Анализ и оценка деятельности ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» позволили выявить следующие проблемы: а) недостаточное внедрение стратегий клиентоориентированного маркетинга; б) слабая координация деятельности всех учебных центров страны; в) ориентирование на весьма широкий потребительский рынок, тогда как оптимальной стала бы концентрация на удовлетворении предпочтений молодежи; г) значительное влияние внешних факторов – внешнеэкономической политики, кризисных явлений в экономике, снижения уровня потребительских предпочтений и покупательной способности населения и т. д.; д) отсутствие единой стратегии работы с персоналом и недостаточное формирование и принятие всеми работниками корпоративной культуры.

5. Сложившаяся в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» система мотивации персонала приводит к тому, что большинство

работников организации не заинтересованы в росте производительности труда, так как нет системы обратной связи и поощрения за результативность своей деятельности. В мотивационной программе организации явно недостает методов, связанных с обучением и развитием персонала, материальным и социальным стимулированием трудовой активности, приобщением работников к корпоративной культуре и т. д.

6. В результате исследований сложившейся в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» системы мотивации персонала и имеющихся у работников потребностей удалось выяснить, что система материальной мотивации не в полной мере отвечает потребностям сотрудников и нуждается в совершенствовании в следующих направлениях: а) сохранение приоритета за материальным мотивированием с введением дополнительных методов – надбавок к заработной плате, процентной и авансовой систем оплаты труда; б) предоставление работникам дополнительных услуг, составляющих компенсационный пакет (оплата транспорта и связи); в) разработка системы корпоративных скидок на товары ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»

7. В работе предложена новая система методов нематериального мотивирования работников, включающая комплекс социально-психологических методов, стимулирование свободным временем, приобщение к корпоративной культуре и неформальное лидерство в организации. Введение вышеуказанных методов дает ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» три главных преимущества: а) повышение производительности труда и качества обслуживания; б) экономия денежных средств организации за счет сокращения расходов на материальное стимулирование работников; в) улучшение психологического климата и принятие корпоративной культуры всеми сотрудниками ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области»

8. Проведенные расчеты объема затрат и показателей эффективности реализации вышеуказанных мероприятий по совершенствованию системы

мотивации персонала в ФАУ ДПО «Учебный центр ФПС по Саратовской области» показывают, что предполагается достичь следующих преимуществ:

- а) снижение затрат на методы материального мотивирования за счет введения бонусно-премиальной системы при сохранении прежнего уровня производительности труда;
- б) снижение затрат на сдельную оплату труда и введение процентов с продаж приводит к некоторому снижению краткосрочного эффекта с последующим ростом производительности труда работников;
- в) максимальной эффективностью и минимальными затратами характеризуются предоставление беспроцентных займов и стимулирование рабочим временем;
- г) снижения затрат требуют скидки на товары, компенсационный пакет, организация корпоративных праздников;
- д) некоторый рост повышения производительности труда в среднесрочной и долгосрочной перспективе достигается при введении статьи расходов на обучение работников.