

**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 И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОЛГА-СПОРТ»)**

студентки 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Надеевой Юлии Александровны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., ДОЦЕНТ  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Леванова Л.Н.  
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.** выпускной квалификационной работы заключается в том, что умение управлять сотрудником не может быть достигнуто без осознания важности его мотивации. Зная, какие мотивы движут людьми при выполнении ими конкретных действий, что оказывает влияние на их поведение, можно разработать систему методов и форм управления персоналом, которая давала бы положительный эффект развития предприятия.

Материальное стимулирование – это комплекс материальных благ, получаемых персоналом за вклад в деятельность организации. Процесс стимулирования очень важен.

Стимулирование имеет существенные отличия по сравнению с мотивированием. Оно представляет собой одно из средств осуществления мотивирования.

**Объектом данного исследования** является система мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

**Предмет исследования** – отношения управления, складывающиеся в процессе мотивации и стимулирования труда работников ООО «Волга-Спорт»

**Цель данной работы**– анализ мотивации и стимулирования персонала в ООО «Волга-Спорт».

### **Задачи:**

- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации;
- провести анализ системы мотивации и стимулирование персонала в ООО «Волга-Спорт»;
- изучить методы мотивации персонала в ООО «Волга-Спорт»;
- провести анализ степени удовлетворенности сотрудников в организации;

- внедрить алгоритм реализации эффективной системы стимулирования персонала в ООО «Волга-Спорт»;

- провести анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Волга-Спорт»

Объект исследования – процессы мотивации и стимулирования в ООО «Волга-Спорт».

**Степень научной разработанности** темы выпускной квалификационной работы подтверждается исследованиями Абрамовой С.В., Тузовой А.А., Наврузова Ю.В., Базарова Т.Ю., Гуренко В.Т. и многими другими.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования результатов исследования при работе по усовершенствованию мотивации и стимулированию труда персонала в организации. В процессе изучения данной темы и подготовки выпускной квалификационной работы были использованы нормативные документы, текущие архивы ООО «Волга-Спорт», а также литературные источники, как отечественных, так и зарубежных авторов: А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Герцберг, Р. Портер, Э. Лоулер, В. Врум и других, а также статьи из периодических изданий.

Выпускная квалификационная работа состоит из

- введения;
- трёх глав:

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Главе 2. Анализ мотивации и стимулирования персонала в ООО «Волга-Спорт»

Глава 3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Волга-Спорт»

- заключения;
- списка использованных источников;
- приложений.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**В первой главе «Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации»** раскрываются понятие, формы, методы и этапы мотивации и стимулирования.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Мотивация определяет стремление работника посредством трудовой деятельности удовлетворить свои потребности.

Потребности - это нужда в чем-либо очень важном, способствующая развитию личности и поддержанию жизнедеятельности, внутренний побудитель активности. Потребности вызывают особое состояние психики личности, которое ощущается или осознается им как «напряжение», «неудовлетворенность», отражение несоответствия между внешними условиями его деятельности, проявляющиеся во влечениях и мотивах и внутренним состоянием. Потребности стимулируют поведение, которое осознается работниками. В таком случае они принимают конкретную форму интереса к различным видам деятельности, предметам или объектам.

Мотивационный процесс является целенаправленным. В качестве стимулов в трудовом процессе руководители должны использовать цели, которые ставит перед собой работник и стремится к их достижению.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимул - это побудительная сила, которая может выступать как «кнут», так и «пряник». Основа стимулирования - соотношение между действием и вознаграждением за совершенное действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

Стимулирование бывает двух видов: материальное и нематериальное.

Методы стимулирования:

1) Материальный денежный- заработная плата, бонусы и премии, участие в прибыли, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале, беспроцентная ссуда и займы;

2) Материальный неденежный- медицинское обслуживание, страхование, путевки, питание, оплата транспортных расходов, улучшение организации труда, улучшение условий труда;

3) Нематериальный- повышение престижа, повышение квалификации, стажировки, командировки, дополнительный отпуск, гибкий график работы.

Процесс разработки мотивации и стимулирования персонала предусматривает прохождение следующих этапов:

1. Изучение стратегических целей организации, сбор информации о потенциальных конкурентах на рынке труда.

2. Анализ проблем управления мотивацией, изучение ценностных ориентиров и степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

3. Разработка функционального портрета персонала, установка критериев результативности работы по должностям и подразделениям:

**В второй главе «Анализ мотивации и стимулирования персонала в ООО «Волга-Спорт»** проанализированы методы мотивации персонала на предприятии, а также проведено исследование степени удовлетворенности сотрудников в ООО «Волга-Спорт».

Общество с Ограниченной Ответственностью «Волга Спорт» создано учредителями 10 февраля 2003 года.

Миссия клуба - популяризация физической культуры, создание здорового образа жизни.

В компании работает 71 человек.

Организационная структура на предприятии относится к линейно - функциональному типу управленческих систем.

Зарботная плата менеджера- фиксированная сумма, равная окладу в размере 8000 рублей + % от продаж.

Тренеры по восточным единоборствам, так же как и тренеры тренажерного зала получают заработную плату в размере 7000 рублей оклада + 20% от абонементов, купленных клиентами за месяц.

Инструкторы аэробного зала получают фиксированный процент от купленных клиентами за месяц абонементов, что составляет 40%.

Заработная плата врача равна 15000 рублей, воспитатель в детском центре получает за месяц 13000 рублей, администраторы ресепшна, кассиры и охранники имеют оклад в размере 11000 рублей. Уборщица получает за месяц работы 7000 рублей. Массажист и сотрудники салона красоты имеют заработную плату, которая равняется окладу в размере 7000 руб и 40 % от клиентов.

В организации применяется материальное стимулирование: участие в различных мероприятиях, поощрения за достижения и успехи, обеспечение социальными благами.

В качестве нематериальных методов поощрения используются мастер-классы повышения квалификации для работников и дополнительные бесплатные семинары. При составлении ежемесячного расписания занятий руководство учитывает пожелания работников.

Данная организация использует из вышеперечисленных методов нематериальной мотивации делегирование полномочий - работникам доверяют вести новые виды тренировок, предоставляется больше часов нагрузок.

Что же касается создания самоуправляемых групп. Вопросы планирования часов проведения своих занятий инструктора решают самостоятельно, при этом согласовывая друг с другом.

Интересной формой стимулирования сотрудников является предложение, разработка, а в последующем возможно и внедрение ноу-хау.

В ходе работы была разработана анкета. В ней собрана первичная информация об уровне удовлетворенности работников с позицией долговременности их отношений с данным работодателем, обозначены

направления развития этих отношений, показано отношение персонала к социальной политике организации.

Всего был опрошен 71 человек. Результаты опроса работников показали, что:

- 16,9% работников организации – мужчины, 83,1%- женщины;
- работники в возрасте от 20 до 30 лет составляют 72,7%, от 30 лет и старше – 27,3%;
- 56,1% работников организации – семейные люди, имеющие одного (43,8%) или двоих детей (12,3%);
- образование работников соответствует профилю организации (Рис.2.2): среднее специальное и незаконченное высшее образование имеют 61,5% работников, высшее – 15,7%, прочее образование – 22,8% работников. Торговое образование имеют 42,2%, экономическое образование – 30,9 %, а техническое – 26,9%.

86,9% работников организации в ближайшее время работу покидать не собираются. Однако 29,4% опрошенных ушли бы из данной организации по причине низкой заработной платы, если бы пришлось менять работу.

Несмотря на то, что работа в данной организации людям нравится, уровень заработка не удовлетворяет 72,2%, а для 53,3% персонала получение достойной зарплаты является главным фактором.

Подавляющее большинство опрошенных получают невысокий доход- (26% имеют доход до 9 тыс. руб., 74% - от 9 тыс. руб. и выше).

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что подавляющее большинство респондентов привыкли довольствоваться малым, потребности у них занижены.

Однако на выбор места работы влияет не только фактор высокой заработной платы. Вторым и третьим по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем» (41%) и «возможность получения социальных благ» (41%).

Среди опрошенных 85% стремятся к повышению своей квалификации, хотя 47,7% заявляют, что на сегодняшний момент руководство не использует их профессиональные возможности в полной мере.

Анализ позволил выявить, что работники предпочитают иметь долговременные отношения с данным работодателем, однако на уровне организации пока не достигнута взаимная увязка интересов работодателя и работника.

Исходя из результатов исследования, можно выявить следующие проблемы:

- 1) Персонал не знает, какие виды мотивации существуют в организации;
- 2) В организации отсутствует перспектива карьерного роста;
- 3) Сотрудники не знакомы с коллективным договором;
- 4) Уровень квалификации и мотивации оценивается в организации крайне редко, что может замедлить её развитие;
- 5) Отсутствует корпоративный стиль в одежде.

**В третьей главе «Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Волга-Спорт»** разрабатывается алгоритм реализации эффективной системы стимулирования персонала в организации, проводится анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации.

Для улучшения существующей системы стимулирования персонала необходимо создать алгоритм реализации эффективной системы стимулирования труда сотрудников ООО «Волга-Спорт»

Способы решения сложившихся проблем в организации:

- 1) Реализация и внедрение новой системы стимулирования труда персонала;
- 2) Разработка системы обучения и повышения квалификации сотрудников.



Для реализации первого способа нужно использовать руководству ООО «Волга-Спорт» следующие нематериальные вознаграждения:

- 1) Определение четких и конкретных этапов карьерного роста.
- 2) Признание заслуг подчиненного;

Второй способ решения проблем- разработка системы обучения и повышения квалификации сотрудников за счет организации.

Комплекс мероприятий, направленный на решение данной проблемы включает:

1. Направить на тренинг «эмоциональный интеллект» менеджеров по продажам и сотрудников рецепции ООО «Волга-Спорт»;
2. Произвести техническую учебу сотрудников;
3. Направить на бизнес-тренинг руководителей ООО «Волга-Спорт».

После внедрения мероприятий по усовершенствованию системы стимулирования труда факторы, которые вызывали неудовлетворенность работой у персонала, изменились в положительную сторону. Все факторы, которые были отражены в опросе, стали удовлетворять работников, отсюда следует, что предложенные мероприятия эффективны, так как, чем сильнее персонал заинтересован в процессе труда, тем большую прибыль будет получать организация.

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в снижении ущерба от текучести кадров. В ходе исследования было учтено, что в 2017 году выбыло по собственному желанию 16 сотрудников. С учетом того, что на поиск, отбор и подбор одного работника требуется примерно сумма в размере одной заработной платы за месяц (21000 руб.), то можно сделать вывод, что организация из-за текучести кадров теряет 336000 рублей. При внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала планируется сократить текучесть кадров на 50 % (168000 рублей) и сэкономленные деньги оправдают вложенную в проект сумму. Общая стоимость затрат на предложенные мероприятия составляет 163000 рублей.

Таким образом, мы можем рассчитать коэффициент экономической эффективности по формуле:

$$\Theta = P/Z,$$

где P – результаты производства (экономия), Z – затраты на получение данного результата.

$\Theta = 168000/163000 = 1,03$ , т.е.  $> 1$ , что означает хорошую степень экономической эффективности. Кроме этого, предполагается, что улучшение системы стимулирования будет способствовать росту объема продаж и прибыли. Таким образом, при применении предложенных рекомендаций уменьшится текучесть кадров на предприятии, и в связи с этим организация сможет минимизировать затраты на персонал, а вследствие роста объема продаж и увеличить прибыль, так как персонал будет заинтересован в процессе труда в данной организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе написания выпускной квалификационной работы были изучены основные понятия мотивации, формы, методы, этапы стимулирования персонала в организации.

Анализ общей характеристики деятельности ООО «Волга-Спорт» показал, что организация эффективна, мобильна и умеет быстро реагировать на все изменения на аналогичном рынке услуг. Также был проведён подробный анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Волга-Спорт». Это позволило отметить основные достоинства и недостатки существующей системы мотивации сотрудников, а также разработать рекомендации по совершенствованию этой системы.

Целью данной работы был анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Волга-Спорт» и разработка мероприятий, направленных на совершенствование этой системы.

Достижение этой цели стало возможным благодаря выполнению поставленных задач, что позволило:

- \* сформулировать, систематизировать и обобщить сведения о современных формах, методах, этапах мотивации и стимулирования персонала;

- \* выявить достоинства и недостатки существующей системы мотивации и стимулирования ООО «Волга-Спорт»;

- \* разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Волга-Спорт»;

- \* оценить эффективность внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Волга-Спорт»

- \* разработать план мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.

Исходя из результатов исследования, можно выявить следующие проблемы:

- 1) Персонал не знает, какие виды мотивации существуют в организации;
- 2) В организации отсутствует перспектива карьерного роста;
- 3) Сотрудники не знакомы с коллективным договором;
- 4) Уровень квалификации и мотивации оценивается в организации крайне редко, что может замедлить её развитие;
- 5) Отсутствует корпоративный стиль в одежде.

Способы решения сложившихся проблем в организации:

- 1) Реализация и внедрение новой системы стимулирования труда персонала;
- 2) Разработка системы обучения и повышения квалификации сотрудников.

В результате внедрения мероприятий по усовершенствованию системы стимулирования труда факторы, которые вызывали неудовлетворенность работой у персонала, изменились в положительную сторону. Все факторы, которые были отражены в опросе, стали удовлетворять работников, отсюда следует, что предложенные мероприятия эффективны, так как, чем сильнее персонал заинтересован в процессе труда, тем большую прибыль будет получать организация.