

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 (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ФЛОРА ПОРТ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 443 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Марштупа Алины Валерьевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение. Теоретическое изучение мотивации трудовой деятельности позволяет понять, какие факторы могут повлиять на внутреннюю мотивацию сотрудников, какие теории лежат в основе их поведения, и какие методы могут быть применены для стимулирования и удержания персонала.

Актуальность работы объясняется тем, что в современной экономике, где главным капиталом организаций являются непосредственно сотрудники, исследование их мотивации выходит на первый план. Именно от мотивированных людей зависит создание качественных продуктов, оптимизация рабочих процессов и гарантия эффективной работы. Поэтому понимание, какие факторы стимулируют мотивацию, и разработка действенных методик управления ею, является ключевым элементом для полного раскрытия потенциала сотрудников и достижения целей компании. Недостаточная мотивация сотрудников может привести к снижению производительности труда, ухудшению качества обслуживания и, как следствие, к потере клиентов и снижению прибыли.

Проблематика исследования заключается в том, что многие предприятия не имеют четкой стратегии мотивации персонала, что приводит к низкому уровню вовлеченности сотрудников и, как следствие, к снижению их производительности. Это особенно актуально для отрасли торговли цветами, которая обзревается в работе, где высокие стандарты клиентов требуют от сотрудников максимальной отдачи.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Флора Порт» и разработка направлений ее совершенствования.

Исходя из цели, можно сформулировать следующие задачи:

1. Дать определение понятия мотивации трудовой деятельности персонала, изучить ее теоретические аспекты;
2. Рассмотреть основные теории мотивации;
3. Изучить методы мотивации персонала;
4. Дать характеристику организации и персоналу ООО «Флора Порт»;

5. Проанализировать систему трудовой мотивации на предприятии ООО «Флора Порт»;

6. На основе выявленных проблем дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в исследуемой организации.

Данная выпускная квалификационная работа, в которой рассматривается понятие мотивации трудовой деятельности персонала с разных сторон, как его теоретическая база, так и практическое применение, помимо введения и заключения, состоит из трех глав:

1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности;
2. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала организации ООО «Флора Порт»;
3. Направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Флора Порт».

Теоретическое значение выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения работы позволяют изучить явление мотивации трудовой деятельности, способствуют более глубокому пониманию мотивационных механизмов, систематизируют существующие теории мотивации, что позволяет детально исследовать их, выявить преимущества и недостатки каждой. Разрозненные знания о мотивации трудовой деятельности собираются в общую картину, что и дает возможность использования знаний на практике.

Основным практическим значением ВКР является разработка конкретных рекомендаций для организации ООО «Флора Порт» по совершенствованию системы мотивации персонала.

Основное содержание работы. Первая глава «Теоретические основы мотивации трудовой деятельности» посвящена изучению теоретических аспектов трудовой мотивации, включая определение понятия «мотивация трудовой деятельности персонала», анализ основных содержательных и процессуальных теорий мотивации, а также рассмотрение различных методов

стимулирования трудовой активности сотрудников. В главе представлен обзор научных работ, раскрывающих сущность мотивационного процесса и его влияние на производительность труда.

Определение мотивации подразумевает, что это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации, это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией деятельности.

В зависимости от направленности классификации различают внутреннюю (связана именно с содержанием деятельности) и внешнюю (связана с мотивами, которые не касаются содержания деятельности, выполняемой индивидом) мотивацию, положительную (связана с положительными стимулами) и отрицательную (обусловлена негативными стимулами), материальную (себя заработную плату, дополнительную оплату труда, вознаграждения) и нематериальную (вдохновляет работника на совершенствование своей деятельности без затрат большого количества денежных средств, удовлетворяет иные потребности сотрудников).

Для детального изучения индивидуальных особенностей каждого сотрудника и лучшего понимания, какими именно методами его можно мотивировать, в работе описан ценный инструмент для разработки дифференцированных подходов к мотивации – тестирование В.И Герчикова. Использование методики Герчикова в процессе управления персоналом позволяет существенно повысить эффективность системы мотивации. Зная мотивационный тип сотрудников, которые выделяет автор тестирования, руководители могут целенаправленно разрабатывать и применять методы стимулирования, которые максимально соответствуют их потребностям, тем самым повышая их вовлеченность в работу, улучшая производительность и снижая текучесть кадров.

Большинство из используемых сегодня методов мотивации человеческих ресурсов вытекают из рассмотренных в работе теорий мотивации, например, теории иерархии потребностей А.Маслоу, двухфакторной теории Ф.Герцберга,

теории ожидания В.Врума, теории справедливости Ст.Адамса, комплексной модели мотивации Портера-Лоулера, и прочих.

Эти теории представляют ценную основу для понимания сложных мотивов, побуждающих людей к трудовой деятельности. Они помогают выявить, какие потребности, факторы и ожидания влияют на уровень усилий, удовлетворённость и производительность работников, позволяя организациям разрабатывать более эффективные стратегии стимулирования, учитывающие индивидуальные различия и контекстуальные переменные для повышения вовлечённости и достижения поставленных целей.

Существующие в менеджменте и управлении персоналом теории мотивации дают разные варианты ответов на ключевой для процесса мотивации вопрос: как можно эффективно стимулировать мотивационную структуру сотрудников организации, чтобы они добровольно и ответственно трудились во имя целей организации?

Вся изложенная в главе теоретическая база дает понять, что для достижения наилучших результатов необходима гибкая и адаптируемая система мотивации трудовой деятельности, учитывающая индивидуальные особенности конкретного коллектива.

Во второй главе «Анализ мотивации трудовой деятельности персонала организации ООО «Флора Порт» содержится подробная характеристика объекта исследования – ООО «Флора Порт». Это предприятие, основным видом деятельности которого является оптовая и розничная торговля цветами и растениями. Ключевой показатель эффективности ООО «ФП» – огромное количество довольных потребителей, рекомендующих компанию, обеспеченных качественными цветами и подарками удобным для них способом, с максимальным уровнем сервиса.

Основным видом деятельности данной организации является оптовая и розничная торговля цветами и растениями. Помимо этого, организация занимается торговлей семенами и удобрениями, изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами, плетеными изделиями, изделиями из пробки,

бондарными изделиями и прочими бытовыми деревянными изделиями, осуществляет курьерскую деятельность, деятельность по использованию автомобильного грузового транспорта.

Говоря о финансовых показателях компании, можно отметить, что за 2023 год прибыль компании составляет — 16 651 000 руб., выручка за 2023 год — 212 738 000 руб. Это на 93,8% больше, чем в 2022 г.

Также в данной части работы представлен анализ персонала и организационной структуры компании, исследуется текущая система трудовой мотивации персонала, а также выявляются проблемы, существующие в сфере мотивации трудовой деятельности организации. Согласно данным ФНС, в 2023 году официальная среднесписочная численность работников ООО «ФП» составила 46 человек. Это на 6 человек больше, чем в 2022 году.

Организация ООО «Флора Порт» имеет линейно-функциональную организационную структуру, в которой поддерживается баланс между централизацией и функциональной автономией отдельных департаментов: департамента учредителя, департамента персонала, департамента маркетинга, департамента финансов, департамента обеспечения, департамента строительства и обслуживания, департамента продаж оптового звена, розничного, и онлайн продаж. Каждый департамент состоит из отделов, секций. Это обеспечивает четкое разделение полномочий, ответственности, а также эффективность работы, поскольку сотрудники специализируются на своих функциональных областях.

Анализ методов мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Флора Порт» показал, что организация сочетает в себе различные методы мотивации. Присутствуют материальные методы стимулирования в виде процента от продаж (40% мотивации), прибавляющегося к окладу (60%), премии за акцию «Приведи друга», материальные подарки на праздники и в качестве призов за флористические конкурсы. Процент от продаж действительно может быть мотиватором для сотрудников, однако из-за существенных минусов, нужно пользоваться этим инструментом правильно. Этот метод не должен быть

единственным, помимо него должны присутствовать и другие материальные стимулы, ведь мотивация трудовой деятельности – сложный и многогранный процесс, который требует индивидуального подхода.

Также в мотивационной политике компании присутствует комплекс нематериальных мотиваторов: собственно, конкурсы флористических работ, корпоративные мероприятия, бесплатное обучение флористике. Эффективное сочетание материальных поощрений и нематериальных методов мотивации является оптимальным вариантом системы мотивирования.

Несмотря на разнообразие способов мотивировать персонал, в мотивационной системе ООО «Флора Порт» выявлен ряд недочетов, который отражен в результатах анкетирования сотрудников. Также было проведено тестирование по методике В.И. Герчикова, которое показало преобладание инструментального типа мотивации среди сотрудников. Инструментальный тип мотивации говорит о большем интересе к стоимости труда, чем о его содержании, но важна и обоснованность труда. Это говорит о том, что на первое место мотивации сотрудников компании можно ставить материальное стимулирование.

Проведенное исследование продемонстрировало наличие как сильных, так и слабых сторон в системе мотивации трудовой деятельности сотрудников ООО «Флора Порт». Респонденты выделяют такие положительные стороны, как наличие интересных задач, бесплатного обучения флористике и стабильность организации. Сотрудники чувствуют, что их вклад является значительным для организации. Они удовлетворены уровнем своей заработной платы, но считают, что одной ее недостаточно.

Из недочетов, персонал заявил о желании получать премии за высокое качество работы и достижение установленных целей, а также подчеркнул для себя важность комфорта рабочего места, чего явно не хватает в организации. Неблагоприятные условия труда, чувство выгорания из-за тяжести рабочего процесса приводят к снижению мотивации сотрудников. Общая удовлетворенность сотрудников своей работой остается на нейтральном уровне,

что указывает на необходимость не только финансового, но и общего улучшения условий работы.

Вышесказанное подчеркивает важность разработки комплексных предложений по совершенствованию системы мотивации, учитывающих все аспекты трудовой деятельности, необходимость пересмотра текущей системы поощрения и разработки методов, связывающих результаты труда и финансовую компенсацию.

В третьей главе «Направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Флора Порт» предложены направления улучшения нематериальных стимулов, разработана система премирования, а также произведен расчет экономической эффективности предложенного мероприятия. Глава представляет собой практическую реализацию теоретических знаний, направленную на решение выявленных проблем в сфере мотивации трудовой деятельности персонала рассматриваемого предприятия.

В результате проведенного анализа системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Флора Порт» выделены следующие проблемы:

1. Отсутствие премий и надбавок к заработной плате;
2. Желание сотрудников большей обратной связи и признания от коллег и руководства;
3. Неблагоприятные условия труда;
4. Чувство выгорания, усталость от тяжелого графика работы.

Для устранения недостатков в мотивационной политике организации предложено следующее:

1. Введение регулярных встреч с руководителем.
2. Улучшение условий труда посредством нормирования температурного режима, закупки эргономичного оборудования, мебели, новых качественных инструментов, обеспечение продавцов-флористов средствами индивидуальной защиты.
3. Обеспечение режима труда и отдыха, дополнительных выходных для сотрудников в случае необходимости.

4. Внедрение системы премирования продавцов-флористов, основанного на ключевых показателях производительности.

Направления совершенствования нематериальной мотивации трудовой деятельности крайне важны. Руководителю необходимо давать обратную связь о работе каждого сотрудника, поощрять успехи и указывать на возможности роста. Для продавцов-флористов ООО «ФП» не на последнем месте находится улучшение условий труда: средства индивидуальной защиты, новые заточенные инструменты, эргономичные рабочие места, регулирование температурного режима на рабочем месте. Для избежания выгорания руководителю нужно уделить внимание организации рабочего процесса, обеспечить баланс между работой и личной жизнью, в случае возникновения форс-мажоров и заболеваний сотрудников, своевременно находить замены, выделять выходные после напряженных для флористов праздничных дней.

Предложенные мероприятия позволят снизить риск профессиональных заболеваний и травматизации на рабочем месте. Будет создана комфортная и более привлекательная рабочая среда, мотивирующая работающих сотрудников, и привлекающая новые потенциальные кадры. Создание комфортного, удобного, эргономичного и безопасного рабочего места покажет заботу о персонале, что позитивно скажется на общем эмоциональном фоне внутри коллектива, повысит эффективность и результативность труда, сотрудники будут к нему более мотивированы.

Основываясь на исследовании мотивации трудовой деятельности сотрудников ООО «Флора Порт», введение системы премирования за достижение высоких результатов выполненной работы повысит заинтересованность сотрудников в улучшении объёмов продаж. Предложенная форма стимулирования будет способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников инициативного и ответственного отношения к своим трудовым обязанностям. Премии будут начисляться ежемесячно и зависеть от достижения плановых значений по каждому КРІ: выполнение плана продаж, конверсия, средний чек, количество проданной дополнительной продукции.

Расчеты, сделанные в ВКР, показывают, что результатом деятельности предложенного мероприятия станет выручка в размере 1000000 рублей при затратах на премирование сотрудников 420000 рублей. Экономическая эффективность введения премирования является высокой. Компания не только окупит затраты на премии, но и получит значительную выручку. Чистая прибыль, равная 580000 рублей, и рентабельность затрат, равная 138% (более 100%) говорят о выгодном вложении средств в мероприятия по введению системы премирования продавцов-флористов ООО «Флора Порт».

Таким образом, введение системы премирования на основе ключевых показателей производительности сотрудников ООО «Флора Порт» способно значительно повысить результаты деятельности компании, увеличив ее прибыль при сравнительно небольших затратах, а также улучшить мотивацию трудовой деятельности персонала.

Заключение. Развитие эффективной системы мотивации персонала – ключевой фактор успеха для любого предприятия, и торговля цветами не является исключением. В этой сфере, где сезонность, конкуренция и работа с живым товаром накладывают определенные требования, мотивация персонала играет особенно важную роль.

В процессе данной работы были проанализированы мотивационные теории: от содержательных, в основе которых лежит изучение потребностей сотрудников, до процессуальных, акцентирующих внимание на ожиданиях, восприятии справедливости и когнитивных процессах. Анализ этих теорий позволил выявить многообразие факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, и подчеркнул отсутствие универсального подхода, пригодного для всех ситуаций.

Также в рамках работы был освещен вопрос методов мотивации сотрудников, преимущества, недостатки материальных и нематериальных форм. Материальные стимулы, такие как зарплата и премии, важны, но без признания заслуг, интересной работы и хороших отношений в коллективе мотивация

снижается. Поэтому нужно сочетать разные методы, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя ценным и нужным.

Опираясь на описанную теоретическую базу, была проанализирована деятельность предприятия ООО «Флора Порт», его организационная структура и индивидуальные особенности сотрудников, показанные в результатах анкетирования. Благодаря этому выявлены слабые места мотивирования трудовой деятельности сотрудников в данной организации: отсутствие системы премирования, которую персонал отметил как приоритетный способ мотивирования, а также на рабочих местах в компании выявлены неблагоприятные условия труда, присутствует выгорание сотрудников, отмечается их желания повышения уровня обратной связи со стороны руководства.

Направления улучшения, описанные в работе, включают в себя модернизацию всех сторон мотивационной политики ООО «Флора Порт». Предложенные в работе направления совершенствования нематериальной мотивации и внедрению системы премирования в ООО «Флора Порт» направлены на повышение эффективности работы персонала и достижение стратегических целей организации.

Проведенный расчет экономической эффективности подтверждает целесообразность реализации данных предложений. Полученные результаты исследования позволяют заключить, что грамотно выстроенная система мотивации, учитывающая как материальные, так и нематериальные факторы, с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, является важнейшим инструментом повышения производительности труда и достижения конкурентного преимущества на рынке.

Отмечается, что реализация предложенных рекомендаций требует активного участия руководства и персонала организации, а также систематического мониторинга и оценки эффективности внедренных изменений.

Теория и практика мотивации трудовой деятельности персонала играют ключевую роль в успехе организации, поскольку взаимосвязанное применение теоретических знаний и практических методов позволяет сформировать систему управления, направленную на повышение вовлеченности, удовлетворенности и производительности сотрудников. Теоретические модели дают основу для понимания мотивационных факторов, а практические инструменты, например, система премирования и программа нематериального стимулирования, позволяют реализовать эти знания на практике, создавая условия, в которых работники ощущают свою ценность, стремятся к достижению целей организации и вносят максимальный вклад в ее развитие.

Исследование, проведенное в выпускной квалификационной работе, подтвердило значимость мотивации как ключевого фактора повышения производительности труда и достижения стратегических целей организации. Результаты работы могут быть использованы для разработки и внедрения эффективных систем мотивации персонала, способствующих созданию благоприятного климата в коллективе, повышению лояльности сотрудников и улучшению финансовых показателей компании.