

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 4 курса 421 группы

Направления 38.03.02 Менеджмент

Профиля Менеджмент организации

Абдирахимова

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Д.И.Милованов

Заведующий кафедрой

к.э.н., профессор

Л.И. Дорофеева

Саратов, 2024

Введение. Проблемы мотивации работников в организации существовали всегда и на сегодняшний день являются очень актуальными, независимыми от общественно-политического строя, функционирующего в отдельно взятой стране и в целом в мире. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения.

В связи с недооценкой проблем стимулирования труда в предпринимательстве, в процессе соединения интересов работника и бизнесмена, в условиях перехода на инновационную модель развития экономики, гуманизации, ориентированности на сплоченность, часто происходит неэффективное использование трудовых ресурсов в сфере предпринимательства.

Проблема повышения эффективности системы управления мотивации персонала исследуется многими зарубежными и российскими исследователями. Теоретические аспекты оплаты труда рассматривались классиками экономической науки Дж. Кейнсом, К.Марксом, А.Маршаллом, Д. Рикардо, А.Смитом и др. Проблематика мотивации и стимулирования труда исследована в работах зарубежных ученых: М. Альберта, К.Альдерфера, М. Армстронга, Д. Бергера, Л. Бергер, Э. Лоулера и др. Большой вклад в анализ мотивации внесли В.М. Генкин, А. Гончаров, Л. Гэлловей, П. Дойль, П. Друккер, В.И. Жмачинский, И.П. Каравашкин, В.А. Кейлер, А.Я. Кибанов, В.И. Кноринг, А.И. Кочеткова, А.П. Егоршин, А.Л. Мазин, А.Г. Поршнев, У. Райс-Джонсон, Старобинский и другие.

В рамках данного исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы мотивации труда персонала организации;
- проанализировать существующую мотивацию и стимулирование персонала организации;
- выделить направления совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Полипрофиль».

- дать направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала и программу его реализации

Объектом исследования является ООО Полипрофиль». Предметом исследования являются отношения управления, возникающие в процессе мотивации труда персонала в ООО Полипрофиль».

Теоретико-методологической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Демин Ю.М., Кибанов А.Я., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Феонова М.Р., Грин Дж., Джордж Т, Лайл М и др.

Теоретической базой проекта послужили труды современных ученых, статьи в периодической печати посвященные методам мотивации персонала.

В основе выпускной квалификационной работы находятся различные методы исследования: диалектический метод, означающий изучение экономических явлений в их взаимосвязи и развитии. Также используется системный подход к объекту исследования при помощи следующих общенаучных методов и приемов: графических изображений, анализа, группировки и сравнения данных.

Информационной базой исследования явились нормативные материалы, регулирующие деятельность предпринимателей и оплаты труда; информационные материалы и годовые отчеты фирмы. Для проведения оценки системы мотивации персонала организации использовались следующие документы: коллективный договор, положение о премировании. Кроме того, при написании выпускной квалификационной работы были использованы различные документы внутреннего пользования (учетная политика, учредительные документы, положения, инструкции, и др.).

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в изучении методов мотивации персонала и их влиянии на организацию. В выпускной квалификационной работе предложены

направления совершенствования мотивации персонала, которые ООО «Полипрофиль» внедряют в текущем финансовом году.

Структура работы включает в себя введение, 3 главы, заключение и список использованных источников.

Основное содержание работы. Мотивация - это не только технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников.

Компания ООО «Полипрофиль» – имеет заводы по производству кровельных материалов, расположенных в городах Саратове, Балаково, Волгограде и Энгельсе. ООО «Полипрофиль» занимается производством и реализацией кровельных материалов более 10 лет. На заводах ООО «Полипрофиль» работают профессионалы, которые регулярно проходят обучение на курсах повышения квалификации. В ООО «Полипрофиль» постоянно происходит обновление оборудования, что позволяет увеличить качество и ассортимент. Изготавливаемые кровельные материалы на заводах ведутся по зарекомендовавшей себя финской технологии.

Вся продукция производства ООО «Полипрофиль» соответствует всем действующим стандартам ГОСТ и имеет сертификаты Саратовского центра сертификации строительных материалов. Главным для ООО «Полипрофиль» является качество продукции, поэтому там отказались от дешевого металла производителей, которых достаточно много на рынке. ООО «Полипрофиль» на долгосрочной основе сотрудничает с Новолипецким металлургическим комбинатом (НЛМК) и Череповецким металлургическим комбинатом (ЧерМК ОАО «Северсталь»).

Цель ООО «Полипрофиль» – долгосрочные отношения и рекомендации на рынке, для этого ООО «Полипрофиль» прилагает все усилия, чтобы сотрудничество было удобным и комфортным для всех покупателей. Предлагая сотрудничество, ООО «Полипрофиль» гарантирует покупателю индивидуальный подход и мотивационную программу.

Объем производства и работ в ООО «Полипрофиль» в течение 2020-2022 гг. меняется следующим образом: в 2021г. наблюдается рост по сравнению с 2020 г. на 9,7%, а в 2022 г. рост составил на 2,3%. Среднесписочная численность работников уменьшается в 2021 г. на 0,5%, в 2019 г. на 4,3% - это связано с повышением производительности труда.

Анализ действующей в ООО «Полипрофиль» системы управления персоналом проведен на основе практических данных предприятия и позволит рассмотреть структуру персонала, движение персонала, его возрастной состав, образовательный уровень работников предприятия, динамику должностного роста молодых специалистов. В таблице представлена структура кадров ООО «Полипрофиль».

Таблица 1 - Структура кадров ООО «Полипрофиль»

Показатели	2021 г		2022 г	
	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %
Численность ППП в том числе:	653	100	625	100
Рабочих	379	58	381	61
Служащих	117	18	106	17
Руководителей	59	9	44	7
Специалистов	52	8	50	8
МОП	26	4	25	4
Охрана	20	3	19	3

Источник: таблица составлена автором на основе данных ООО «Полипрофиль».

Анализируя данные таблицы можно сделать следующие выводы о структуре кадров предприятия:

- преобладают в структуре сотрудники, их 58% в 2021 г. и 61% в 2022 г.;
- численность служащих составляет 18% в 2021 г. и 17% в 2022 г. в составе кадров;

- руководителей в 2021 г. было 9% и их удельный вес снизился в 2022 г. до 7%:

- специалистов 8% и их удельный вес в структуре кадров постоянен в последние два года;

- также постоянный удельный вес у младшего обслуживающего персонала 4% и охраны предприятия 3%.

Кадры предприятия не являются постоянной величиной, одни работники увольняются, другие принимаются на работу. Поэтому рассчитываются индексы текучести кадров, обычно за год, хотя иногда они исчисляются и за квартал, чтобы учесть сезонные колебания.

В 2022 г. было принято на работу на 6 человек больше, чем в 2021 г., при этом принято больше, чем уволилось на 15 человек в 2022 г. и на 6 человек в 2021 г. Уволившиеся все по собственному желанию, нарушений трудовой дисциплины на предприятии нет. Коэффициенты текучести и выбытия стабильно составляют 0,01 последние два года, то есть 1% и показывают, что увольнений мало. Расширение производства, увеличение объемов производимой продукции заставило руководство ООО «Полипрофиль» нанимать новые кадры.

Среднесписочная численность работников ООО «Полипрофиль» больше 600 человек из них: 60% рабочих, 15% служащих, 9% руководителей, 8% специалистов и 8% прочих работников. Коэффициент выбытия кадров 0,01, коэффициент приема 0,03, коэффициент стабильности 1,01 – все это свидетельствует о стабильной работе кадровой службы предприятия. Уровень образования в ООО «Полипрофиль» высокий: 25-26% работников с высшим образованием, 47-51% со среднетехническим образованием, 16-18% со среднеспециальным образованием и 11-6% со средним образованием. У рабочих есть возможность перейти в категорию специалистов и руководителей.

В управлении организацией складываются иногда ситуации, когда коэффициент опережения получается меньше единицы. Так обычно бывает,

если при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый год руководство решает сделать инвестиции в кадры. Тогда проходит два-три года, и только потом коэффициент опережения будет соответствовать нормативным значениям.

Один из основных косвенных показателей экономической эффективности мотивационной политики предприятия является доля заработной платы в себестоимости продукции или в совокупных затратах на персонал. В ООО «Полипрофиль» эти показатели одинаковые, так у предприятия нет затрат на продажу продукции, все расходы учтены в себестоимости продукции. Данный показатель растет в 2021 г по сравнению с 2020 г на 7,3%, в 2022 г рост его по сравнению с 2021 г составил 12,8%. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, следить, чтобы фонд зарплаты не превысил заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату колеблются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

Проанализируем показатели социальной эффективности мотивации персонала в ООО «Полипрофиль». Показатели социальной эффективности мотивации сотрудников оценивают с помощью анкетирования и интервьюирования персонала, метода экспертных оценок и метода наблюдения. Чаще всего эти показатели определяются с известной степенью условности, а некоторые из них не могут быть выражены количественно никогда.

Для оценки социальной эффективности мотивационной политики ООО «Полипрофиль» использовалась анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова) модифицированный вариант [6]. Анкета позволяет выделить существующее состояние дел в области мотивации персонала в ООО «Полипрофиль» в сравнении с нормативными требованиями организации стимулирования. В

процессе анкетирования менеджерам предложили провести ранжирование основных форм и методов стимулирования персонала в ООО «Полипрофиль» по степени личной значимости. В ходе анализа были выделены значимые показатели мотивации, представленные в таблице 15.

Данные полученные в ходе анкетирования персонала ООО «Полипрофиль» по модифицированной методике «Методы стимулирования труда персонала в организации» (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.) свидетельствуют о наличии в организации следующих форм и методов стимулирования: заработная плата (номинальная), обеспечение реальной заработной платы, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов.

Таким образом, учитывая темпы роста экономических и количественных показателей персонала ООО «Полипрофиль», необходимо приводить систему мотивации труда работников в качественно новое состояние, учитывая неблагоприятные факторы внешней среды. Это возможно лишь при динамичном и эффективном совершенствовании системы управления. Поэтому актуальность развития мотивации персонала в ООО «Полипрофиль» определяется также его значимостью в решении задач, напрямую связанных с осуществлением основной деятельности предприятия, укрепления трудовой и технологической дисциплины.

Формирование устойчивых положительных мотивов деятельности можно вести в четырех направлениях: формирование непосредственных мотивов труда посредством раскрытия интересных и творческих сторон

профессиональной деятельности; развитие интереса к деятельности, непосредственно воздействуя на мотивы путем воспитания у работников чувства профессионального долга и гордости за принадлежность к деятельности ООО «Полипрофиль»; раскрытие перед сотрудниками перспектив служебного роста, продвижения по службе и повышения профессиональной квалификации как работника ООО «Полипрофиль»; эффективная организация труда сотрудников и создание в коллективе аппарата управления и структурных подразделений благоприятного морально-психологического климата.

Разработка концепций кадровой политики на ООО «Полипрофиль» сегодня все теснее увязывается с целью эффективного стимулирования труда персонала. Эффективность организационной структуры предприятия характеризуется, в частности, такими показателями, как: степень выполнения заданий; удовлетворенность работника своим делом; длительное отсутствие, непосещение и текучесть рабочей силы; количество острых конфликтов, количество жалоб, несчастных случаев и других инцидентов. Для того чтобы предприятие процветало, важно, чтобы учитывался каждый из указанных компонентов, так как по каждому из этих пунктов должны достигаться определенные цели. Проанализировав вышеуказанные способы мотивации персонала, можно сделать вывод об отсутствии четко проработанной и актуальной системы мотивации на предприятии и, предположительно, низкой удовлетворенности работников. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование более эффективной мотивационной политики в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников

При формировании новой мотивационной политики руководству ООО «Полипрофиль» следует предусмотреть следующие направления совершенствования системы мотивации персонала:

1. Обеспечение социальной защищенности, являющееся тем базисом, который сможет удовлетворить потребности в безопасности, что повысит

лояльность сотрудников и открывает путь к более эффективным методам мотивации. В рамках этого элемента следует на должном уровне обеспечить безопасность труда и охрану здоровья работников. Должны быть приняты меры по организации досуга работников и забота о незащищенных социальных слоях населения и работниках нуждающихся в помощи.

2. Организация рабочего места, преследующая цель оптимизации работы сотрудников, а также формирование положительного настроения на процесс работы. Внедрение данного компонента потребует отдельного положения о рабочих местах сотрудников и повлечет немалые материальные затраты, однако приведет к повышению лояльности сотрудников, повысит качество работы, удовлетворенность процессом работы, а также способствует переходу на мотивацию более высокого уровня.

3. Организация рабочего времени. Необходимо достичь эффективного использования рабочего времени каждого сотрудника, для чего следует ввести гибкие графики (где возможно). Гибкость приведет к ответственности за рабочее время и росту эффективности труда. Для чего необходимо пересмотреть систему регулирования рабочего времени с учетом потребностей работников. Следует предусмотреть следующие возможности: гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время и т. п.

4. Информированность работников. Необходимо достичь максимально допустимой информированности работника о делах предприятия, что, во-первых, удовлетворит потребность причастности, а, во-вторых, позволит работнику соотносить свою деятельность с текущими интересами организации. Для чего следует разработать и внедрить систему корпоративного информирования работников (справочники, отчеты о работе, собрания и совещания и т. д.).

5. Пересмотр системы материальной мотивации. В новой системе должны быть заложены следующие принципы:

- вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов работы сотрудника;

– вознаграждения и взыскания не должны быть далеко разнесены по времени с проделанной работой;

– вознаграждения обязательно должны учитывать результаты коллективной работы (в т. ч. организации в целом);

– подход к определению размеров окладов, премий, льгот и доплат должен быть равным и объективным, т. е. должны быть учтены положения теории справедливости;

– работник должен заранее знать, насколько его зарплата зависит от его усилий и сколько он может заработать, т. е. должны быть учтены положения теории ожиданий;

– стимулирование зарплатой не должно быть преобладающим способом мотивации (по двухфакторной теории мотивации зарплата относится к гигиеническим факторам, т.е. влияет только на отсутствие неудовлетворенности).

Затраты на совершенствование деятельности достаточно быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать. Осуществляемые затраты окупятся чуть менее чем за 4 года и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по системе оплаты труда предприятие получит 0,3 рубля выручки. Расчет эффективности данных мероприятий в ООО «Полипрофиль» подтверждает их целесообразность.

Таким образом, на основании проведенного анализа, с учетом выявленных возможностей и недостатков, относящихся к системе мотивации труда персонала, дополнили данную подсистему, а также предложили несколько мероприятий по решению данной проблемы. Внедрение предложенных мероприятий в совокупности способствует развитию и детализации системы мотивации труда персонала организации.

Заключение. В современных условиях в стране формируется современный мотивационный механизм предпринимателей и мотивационный механизм наемных работников. Согласно концепции

«социального человека», деньги побуждают лишь до определенного предела, границами которого характеризуется удовлетворение личного представления о «хорошей жизни». После удовлетворенности материальными благами только интеллектуальная работа, позволяющая добиваться успеха и дающая вознаграждение в виде признания заслуг руководством и коллективом предприятия, может способствовать повышению эффективности труда. На ООО «Полипрофиль» используются разные формы и методы стимулирования работников: заработная плата, обеспечение реальной заработной платы, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов.

Формирование устойчивых положительных мотивов деятельности в организации можно вести в направлениях формирование непосредственных мотивов труда посредством раскрытия интересных и творческих сторон профессиональной деятельности; развитие интереса к деятельности, непосредственно воздействуя на мотивы путем воспитания у работников чувства профессионального долга и гордости за принадлежность к деятельности ООО «Полипрофиль»; раскрытие перед сотрудниками перспектив служебного роста, продвижения по службе и повышения профессиональной квалификации как работника ООО «Полипрофиль»; эффективная организация труда сотрудников и создание в коллективе аппарата управления и структурных подразделений благоприятного морально-психологического климата.

