

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление мотивацией и стимулированием персонала в
организации (на примере ООО «Одноразовая посуда»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Емелина Любовь Романовна

Научный руководитель
к.с.н., доцент _____
подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024
подпись, дата

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время принято считать, что главной ценностью любой компании является человеческий капитал – это люди, которые работают в той или иной организации. Компания без людей, без сотрудников не может функционировать на рынке, не может участвовать в конкурентной борьбе, не сможет выбиться в лидеры отрасли. Это лишь подтверждает тот факт, что люди – это основа, ценность каждого предприятия, и чем выше квалификация, больше опыт, выше мотивация к трудовой деятельности у работников компании, тем успешнее она функционирует во внешней среде.

Главной задачей менеджмента становится эффективное управление трудовыми ресурсами, что, в свою очередь, включает разработку эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, которая поможет побудить сотрудников работать более эффективно для достижения намеченных планов и целей.

Данную тему нельзя назвать неактуальной, потому что нет универсальной схемы мотивирования, которая будет подходить абсолютно всем компаниям и их сотрудникам. Каждый человек уникален, и у каждого есть своя совокупность мотивов, побуждающих его к действиям.

Мотивация выполняет в организации важную роль и является основным носителем интересов всех сотрудников компании. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Цель данной работы – изучение мотивации и стимулирования персонала в организации.

Задачи данной работы – изучить теоретические основы мотивации и стимулирования персонала, рассмотреть их понятия, виды, формы и модели; освоить методы оценки мотивации сотрудников организации; провести характеристику деятельности ООО «Одноразовая посуда» и оценку мотивации и стимулирования персонала в данной компании; внести

предложения по совершенствованию оценки сотрудников и внедрению мотивационной карты.

В качестве исследуемого объекта была взята компания «Одноразовая посуда», функционирующая в Саратове в сфере снабжения пищевых производств, медицинских учреждений и салонов красоты расходными материалами.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

I Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала организации

1.1 Понятие и теории мотивации и стимулирования персонала организации

Формирование мотива труда происходит лишь в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Мотивы труда разнообразны. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью. Можно выделить мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Известно, что процесс мотивации сотрудников компании является достаточно сложным процессом, требующим определенных знаний о теориях мотивации. Существуют различные подходы к описанию процесса возникновения и осуществления потребностей у сотрудников. Все эти подходы отражены в разных теориях мотивации. Все теории мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории фокусируются на внутренних потребностях индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, то есть благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала в организации

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала. Методы мотивирования зависят от многих факторов. Классификация из трех групп составляющих методов мотивирования (Шапиро С. А.): организационно-административные методы; экономические методы; социально-психологические.

Для организационно-административных методов характерно централизованное воздействие на объект управления. Они ориентированы на следующие мотивы поведения: трудовую дисциплину; чувство долга; культуру трудовой деятельности; стремление трудиться в конкретной организации.

Административные методы мотивации персонала активно используются в организациях с авторитарной системой управления. Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. С помощью экономических методов мотивации осуществляется материальное стимулирование отдельных работников и всего коллектив предприятия.

Результативность может зависеть не только от физического, но и психического, эмоционального состояния работника. Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и

применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования подсистемы мотивации необходим комплексный подход.

Комплексный подход предполагает «изучение и разработку мер по совершенствованию всей системы управления или ее части с использованием нескольких подходов», разнообразных методов и методик при исследовании и развитии системы управления персоналом, в том числе, и по направлению мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала.

1.3 Методы оценки мотивации и стимулирования сотрудников в организации

Наиболее распространенные группы критериальной оценки:

1. Индивидуальные результаты выполнения работы.
2. Поведение.
3. Личные качества.
4. Профессиональные критерии оценки персонала.
5. Морально-психологические критерии оценки персонала.
6. Специфические критерии оценки персонала.

Заниматься оценкой работы сотрудника должен его непосредственный начальник.

Оценка мотивации позволяет выяснить, какие мотиваторы у каких сотрудников преобладают, насколько они проявлены в организации с целью создания системы мотивации, понятной каждому сотруднику. Возникает вопрос: как именно следует ее проводить и какие методы используются для этой цели. Основные методы оценки мотивации сотрудников:

1. Опросы.
2. Психологические тесты.
3. Проективные.

II Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Одноразовая посуда»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Одноразовая посуда»

ООО «Одноразовая посуда» была организована в 2006 году в Саратове. Основным видом деятельности является торговля оптовая прочими потребительскими товарами, к дополнительным – торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями; торговля оптовая изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами; торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами. Компания отслеживает тенденции развития в сфере упаковки и готова предложить партнерам оптимальное решение, основываясь на знании рынка.

Главным поставщиком компании «Одноразовая посуда» является производственно-дистрибьюторская группа Глобал Дистрибьюшн Центр, центральный офис которой располагается в Москве. Главным конкурентом ООО «Одноразовая посуда» является компания «Мистерия», главный офис которой находится в Москве и функционирует уже более 20 лет.

Показатели финансовой устойчивости, ликвидности, рентабельности характеризуют организацию как достаточно стабильное и развивающееся в динамике предприятие.

На основании проведенного СВОТ - анализа можно сделать вывод, что ООО «Одноразовая посуда», организуя свою работу в оптовой и розничной реализации пластиковой и упаковочной посуды, имеет определенные риски (давление конкурентов, в том числе и ценовое, выход на рынок новых игроков), тем не менее, представляется достаточно привлекательным.

2.2 Оценка системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Одноразовая посуда»

Наибольшее число сотрудников компании занимает должность менеджера по продажам, что является характерной чертой для деятельности организаций, работающих в сфере продаж. Компания использует преимущественно повременно-премиальную оплату труда.

Значительный удельный вес работников в возрасте от 20 до 30 лет преобладает на протяжении временного периода 2020-2022 гг. Это говорит о том, что в компании преобладают молодые сотрудники с невысокими профессиональными навыками, но, умеющие активно продвигать товар на рынке. Данный уровень этой категории предполагает высокий потенциал персонала в повышении уровня квалификации и профессиональной подготовки. На втором месте категория сотрудников от 30 до 40 лет. Наибольшее количество сотрудников ООО «Одноразовая посуда» имеет высшее образование, одним из критериев приема на работу было наличие высшего образования. ООО «Одноразовая посуда» имеет достаточно высокий уровень кадрового потенциала.

Средняя заработная плата в организации в целом отражает среднюю заработную плату в этом сегменте. Наибольшую заработную плату получают начальники отделов и менеджеры по продажам. Но наличие текучести кадров за 2021-2023 гг. свидетельствует о том, что у данной категории работников имеются небольшие проблемы с мотивацией сотрудников (менеджеров по продажам), что ведет за собой увольнения сотрудников. Поскольку большая часть сотрудников занимает должность менеджера по продажам, для дальнейшего анализа мотивации следует обратить внимание по этому направлению.

В основном система мотивирования персонала в ООО «Одноразовая посуда» основана на денежной форме стимулирования сотрудников компании, что обусловлено простотой и легкостью применения данного вида мотивации. Также активно применяются негативные методы стимулирования, такие как штрафы, угрозы увольнения, выговоры.

Руководство не обходит стороной и моральное поощрение, что поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Мотивация путем обеспечения хороших условий работы также присутствует в ООО «Одноразовая посуда». Карьерный рост практически

отсутствует в компании, исключение составляет направление «Менеджеры по продажам» ввиду небольшой численности персонала.

Оценка деятельности сотрудников компании осуществляется, как правило, непосредственным начальником и/или коллегами.

К методам оценки результатов работы сотрудников компании, используемых в компании «Одноразовая посуда», можно отнести межличностные сравнения, основанные как на результатах деятельности сравниваемых сотрудников, так и на их поведении, реакции на раздражители, самоконтроле и ответственности.

2.3 Методы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Одноразовая посуда»

Немаловажным является наличие социального пакета, официальная регистрация сотрудников и оформление по трудовому законодательству. В организации имеется система нормативных документов, позволяющая отслеживать размер заработной платы от результативности работы.

Среди методов организационного воздействия можно выделить наличие распорядительных документов (постановлений, приказов), должностных инструкций, позволяющих понимание выполнения своих функций и задач каждым сотрудником. Методы организационного воздействия и распорядительных методов находят отражение в распорядительных документах организации. Система подчиненности имеет дружелюбный характер, способствует укреплению коллективизма.

Среди организационно-распорядительных методов в организации используются публичная похвала за успешно сделанную работу.

Дисциплина в организации поддерживается двумя путями: либо с помощью дисциплинарных взысканий, либо с помощью поощрения. В ООО «Одноразовая посуда» практически не применяются негативные стимулы в виде страха потери работы, различных форм штрафов, понижение в должности. Основная заслуга в этом лежит на сотруднике отдела кадров, который при найме персонала сразу озвучивает все возможности

организации, меры дисциплинарного воздействия, отслеживает в характере таких деструктивных качеств как конфликтность, наличие зависимостей от алкоголя. Даже если деструктивные личности появляются в организации, они не проходят период адаптации.

Методы дисциплинарного воздействия дополняют другие методы мотивации персонала. Сочетание различных видов ответственности за нарушение дисциплины является важным моментом использования организационно-административных методов управления.

В качестве нематериальных стимулов в ООО «Одноразовая посуда» выступают включение рядовых сотрудников в процессе принятия управленческих решений. Каждый сотрудник может внести свои предложения по совершенствованию деятельности ООО «Одноразовая посуда».

В качестве замечаний по организации мотивации персонала в ООО «Одноразовая посуда» можно отметить, что заработная плата не соответствует ожиданиям работников, в организации слабо развита система нематериального стимулирования.

III Направления совершенствования мотивацией персонала в ООО «Одноразовая посуда»

3.1 Развитие нематериального стимулирования персонала в ООО «Одноразовая посуда»

Основными мотивирующими льготами, которыми может воспользоваться руководство компании «Одноразовая посуда» для улучшения системы мотивации труда и увеличения лояльности сотрудников, являются:

- более свободный режим работы;
- дружелюбие, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства;
- предоставление сотрудникам творческой свободы при выполнении заданий;

- бесплатное питание.

Дружелюбие, честное и доверительное отношение в коллективе способствует моральному удовлетворению сотрудников компании. Атмосфера доброжелательности, отзывчивости и общительности способствует развитию взаимопомощи, поддержки, что немаловажно в особенности для начинающих менеджеров по продажам.

Компания «Одноразовая посуда», как показал анализ мотивации персонала организации, не уделяет должного внимания использованию нематериального стимулирования. В качестве нематериального стимулирования можно использовать проведение праздников, по итогам года выделять лучших сотрудников на общих собраниях коллектива.

Использование нематериальных методов стимулирования позволит скорректировать существующую на предприятии систему мотивации персонала, сделает ее ближе к ожиданиям персонала. Одним из инструментов повышения мотивации персонала можно предложить оплата питания. Предлагается закупать обеды на сумму 200 руб. на человека. Данные затраты распространяются на всех сотрудников. В итоге затраты в месяц будут составлять: $200 \text{руб.} * 30 \text{ дней} * 30 \text{ чел.} = 180 \text{ тыс. руб.}$ В год эта сумма составляет 1760 тыс. руб.

Эта сумма составляет 9% от чистой прибыли организации. И для организации она является приемлемой. Но за счет повышения лояльности сотрудников снизится текучесть кадров и повысится производительность труда.

3.2 Внедрение оценки сотрудников ООО «Одноразовая посуда» методом «360 градусов»

Оценка сотрудников в компании «Одноразовая посуда» позволит получить достоверную информацию о деятельности каждого сотрудника в отдельности, рабочей группы, представителей одной или разных профессий для наиболее эффективного и рационального управления кадровыми ресурсами предприятия. Помимо этого оценка является достаточно сильным

средством, помогающим мотивировать людей, поскольку адекватная, справедливая и обоснованная оценка позволит в дальнейшем обеспечить рост производительности труда сотрудников компании. Также необходимо отметить, что оценка сотрудников позволит сформировать и поддержать чувство справедливости, повысит трудовую мотивацию, организует обратную связь о качестве работы сотрудников; позволит разработать оптимальную программу обучения персонала и повышения квалификации, в том числе, позволит определить возможные затраты на обучение.

Поскольку в компании ООО «Одноразовая посуда» наибольшее количество сотрудников является представителями профессии менеджер по продажам, имеет смысл начать оценку сотрудников именно с них. Еще одной причиной можно назвать тот факт, что вся организация держится именно на продажах, и ее благополучие напрямую связано с их деятельностью. Оценивать их могут как коллеги, так и менеджеры по закупкам, начальник отдела продаж, основные клиенты, маркетолог и юрист.

Также целесообразно провести оценку начальников отдела продаж, директоров филиалов, маркетологов, юристов и менеджеров по закупкам, так как эти специалисты – основа компании, от которой целиком и полностью зависит деятельность ООО «Одноразовая посуда».

3.3 Внедрение мотивационной карты в ООО «Одноразовая посуда»

Мотивационная карта позволяет выстроить для одного сотрудника или группы сотрудников мотивационную стратегию. Основная цель построения мотивационных карт – обеспечить визуальное представление и понимание ключевых факторов мотивации.

Этапы создания мотивационной карты для оценки мотивации сотрудников:

1. Выявление проблем мотивации персонала.
2. Выделение объекта анкетирования.
3. Опрос сотрудника(ов).

4. Обработка данных, собранных в процессе анкетирования.
5. Построение мотивационной карты.
6. Интерпретация полученных результатов¹.

В качестве показателей для мотивационной карты мы взяли следующее: материальное стимулирование, справедливость оплаты, карьерный и профессиональный рост, четкая цель выполняемой работы, оценка результатов работы, возможность самореализации. В приложении даны результаты опросов по этим вопросам менеджеров по продажам. В первой колонке даны насколько менеджеры оценивают данный мотивационный показатель, во втором столбце – реальные оценки менеджеров каждого фактора.

Результаты опроса представлены в виде диаграммы и представлены в приложении Б. В приложении В рассмотрена мотивационная карта в виде графиков. На графике оранжевая линия обозначает насколько сотрудники оценивают мотивационный фактор, синяя – насколько этот фактор важен для них.

Основным мотивационным фактором является материальное стимулирование. Только один менеджер доволен своей заработной платой, остальные считают, что их оплата труда должна быть выше. Но тут необходимо отметить, что все менеджеры реагируют на материальное стимулирование и получение премии, но есть одно «но». Если сотрудники заметят, что не получили должной оплаты за перевыполнение плана, то в следующий раз у них не будет мотивации работать более результативно.

Без дополнительных мотиваторов менеджеры могут сменить место работы. Практически все отмечают грамотную постановку цели, которые ставит руководитель перед своими подчиненными. Также практически у всех отмечается совпадение как руководитель и они сами оценивают результаты

¹ Ярашева А.В. Воспроизводство трудовых ресурсов в организациях столичного здравоохранения. // Уровень жизни населения регионов России. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vosproizvodstvo-trudovyh-resursov-v-organizatsiyah-stolichnogo-zdravoohraneniya>

своей работы. У всех менеджеров отмечаются невысокие оценки профессионального и личного роста. Все менеджеры отмечают низкий результат возможности самореализации.

В качестве рекомендаций можно отметить, что менеджерам необходимо понимать, что такое самореализация. При непонимании основных компонентов самореализации, они не будут понимать зачем они работают в данной организации. Руководителю необходимо выяснить элементы самореализации. Для кого-то это взаимодействие с работниками, у кого-то в приоритете стоит похвала. Выяснение данного фактора поможет удержать сотрудников и они будут чувствовать заботу о себе.

Аналогично можно сделать мотивационную карту по всем сотрудникам ООО «Одноразовая посуда».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в достижения компании. Давно известно, что человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Анализ также показал, что каждое предприятие должно самостоятельно разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам. Несмотря на обилие различных теорий, надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

В данной работе проанализирован опыт организации системы стимулирования и мотивации персонала в ООО «Одноразовая посуда». На данный момент компания успешно развивается, предложенные рекомендации по управлению персоналом сделают управление более эффективным, мотивация трудовой деятельности будет осуществляться по всему спектру потребностей работников.

Введение компанией «Одноразовая посуда» нематериального стимулирования для сотрудников организации будет способствовать значительному увеличению уровня мотивации персонала, а также поспособствует увеличению концентрации на решаемых задачах, поможет увеличить эффективность и результативность деятельности всех сотрудников, а также повысит их лояльность и преданность организации.

Внедрение системы оценки персонала методом «360 градусов» поможет как руководству, так и самим сотрудникам выявить сильные и слабые стороны конкретного человека, организует обратную связь о качестве работы, позволит разработать оптимальную программу обучения персонала и повышения квалификации. Немаловажным плюсом оценки сотрудников компании методом «360 градусов» является то, что он позволит определить потенциал для продвижения по карьерной лестнице и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников.

Повышение мотивации будет способствовать внедрению в практику ООО «Одноразовая посуда» мотивационной карты. Введение в структуру организации предложенных выше мероприятий позволят адекватно оценить ситуацию, сложившуюся в организации, а также повысить лояльность, мотивацию и эффективность деятельности сотрудников.