

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»
Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

Л.В. Докашенко

ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ ПО ТЕМАТИКЕ «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом, 43.03.02 Туризм, 43.03.01 Сервис

Оренбург
2019

УДК 378.016:005.95(076.5)
ББК 65.291.6-21я7+74.48я7
Д 63

Рецензент – кандидат экономических наук А.М. Ситжанова

Докашенко, Л. В.

Д 63 Подготовка и защита выпускной квалификационной работы по тематике «Мотивация трудовой деятельности» : методические указания / Л.В. Докашенко ; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2019. – 32 с.

Методические указания предназначены для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы по тематике «Мотивация трудовой деятельности» для обучающихся очной и заочной форм обучения по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом, 43.03.02 Туризм, 43.03.01 Сервис.

В методических указаниях представлены цели, задачи, план подготовки, написания и защиты выпускной квалификационной работы, определены направления анализа деятельности объекта исследования в соответствии с темой выпускной квалификационной работы, отмечены основные требования, предъявляемые к содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы, способы расчета количественных и качественных показателей, а также регламент представления работы к защите.

УДК 378.016:005.95(076.5)
ББК 65. 291.6-21я7+74.48я7

©Докашенко Л.В.,
© ОГУ, 2019

Содержание

Введение	4
1 Выбор темы выпускной квалификационной работы.....	4
2 Положения и структура выпускной квалификационной работы	5
3 Способы оценки эффективности системы мотивации	13
4 Порядок представления и защиты вкр	17
Приложение А.....	19
Приложение Б	20
Приложение В.....	21
Приложение Г	22
Приложение Д.....	23
Приложение Е	24
Приложение Ж.....	25
Приложение И.....	26
Приложение К.....	27
Приложение Л.....	28
Приложение М.....	30

Введение

Выпускная квалификационная работа (ВКР) по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом, 43.03.02 Туризм, 43.03.01 Сервис образовательной программы прикладного бакалавриата образовательной программы прикладного бакалавриата – это самостоятельная научная работа, выполняемая студентами на заключительном этапе учебного процесса с использованием полученных в процессе обучения знаний, умений и навыков.

Целью ВКР является демонстрация умения студентов – выпускников сочетать теоретические и практические знания, использовать и обрабатывать конкретные данные по хозяйствующим субъектам и оформлять законченную научно-исследовательскую работу в соответствии с существующими требованиями и стандартами.

ВКР выполняется под руководством научного руководителя, назначенного выпускающей кафедрой в соответствии с утвержденной темой.

Подготовка и успешная защита дипломной работы являются обязательными квалификационными требованиями выполнения учебной программы и основанием для получения государственного диплома.

1 Выбор темы выпускной квалификационной работы

Выпускающая кафедра предлагает темы выпускных квалификационных работ (Приложение А), перечень которых ежегодно обновляется, утверждается на заседании кафедры и оформляется протоколом. Студент выбирает тему выпускной квалификационной работы из списка предложенных тем или предлагает свою. Выбранная студентом тема, согласовывается с научным руководителем и утверждается заведующим кафедрой.

Содержание работы должно строго соответствовать окончательной формулировке темы, заявленной на титульном листе работы.

Студент может изменить тему или научного руководителя, если для этого имеются уважительные причины, например, отсутствие или невозможность получения материалов для написания работы, болезнь или отсутствие научного руководителя и т.п. Изменение темы и научного руководителя оформляется приказом проректора университета, по представлению заведующего кафедрой на основании личного заявления студента, подписанного научным руководителем и заведующим кафедрой. При изменении темы должны выдерживаться сроки подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.

2 Положения и структура выпускной квалификационной работы

ВКР основывается на обобщении полученных в процессе обучения теоретических и практических знаний, в том числе выполненных студентом курсовых работ и исследований, проведенных в период преддипломной практики. Она должна быть научным трудом, в котором содержится решение задачи, имеющей теоретическое и прикладное значение, а также содержать изложение собственных научно-обоснованных взглядов и разработок, направленных на решение важных прикладных задач, в том числе учебно-методического характера.

Объектами исследования являются реально функционирующие предприятия различных форм собственности, а также актуальная теоретическая или практическая проблема.

Готовая сброшюрованная выпускная квалификационная работа включает в себя:

- титульный лист;
- задание (форма выдается на кафедре);
- аннотацию;
- содержание;
- введение;

- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (не обязательно).

Образцы титульного листа и формы задания необходимо получить на кафедре. Общий объем ВКР предусматривает 65 страниц печатного текста Times New Roman, межстрочный интервал – одинарный, размер шрифта – 14 пт.

Аннотация представляет собой краткую характеристику ВКР и должна содержать: общие сведения о работе (объем, количество иллюстраций, таблиц, количество использованных источников), текст, перечень ключевых слов. Текст должен отражать цель работы, методы, средства анализа и полученные результаты, эффективность или область их применения. Оптимальный объем текста аннотации не более 0,5 страницы формата А 4. Пример аннотации содержится в приложении В.

Содержание выпускной квалификационной работы включает в себя введение, название глав с разбивкой на параграфы, заключение, список использованных источников, приложения. В содержании указываются номера страниц начало каждой главы, раздела и параграфа. Пример содержания представлен в Приложении Б.

Введение Оптимальный объем введения 2-3 страницы. Введение отражает актуальность рассмотрения проблем управления трудовой мотивацией персонала. Правильно написанное введение может организовать и упорядочить работу студента в процессе выполнения ВКР. Во введении необходимо продемонстрировать умение правильно выделять значимые задачи в исследуемой области. Основные разделы введения по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» следующие:

Обоснование актуальности темы – объяснение, почему выбранной теме в настоящее время следует уделять внимание, что еще не исследовано и не

разработано, например, по теме совершенствование системы мотивации персонала не существует универсальной модели системы мотивации.

Формулировка проблемы – формулировка того, какая конкретно проблема будет решаться в рамках ВКР. При этом проблему следует сформулировать в общем как определенный тип проблем, характерный для многих организаций, и только после этого уточнить, на каком конкретном примере будет проблема разрабатываться, без развернутого рассказа о данном примере.

Формулировка цели – каким способом в работе будет решаться обозначенная проблема. Например, целью дипломного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала организации.

Формулировка задач – что конкретно будет предприниматься для реализации поставленной цели, используя следующие выражения: изучить...описать ... разработать...предложить...исследовать...дать анализ...установить и т.д. Например, установить роль управления мотивацией в системе управления персоналом организации, изучить и обобщить отечественный и зарубежный опыт использования методов мотивации, исследовать действующую систему мотивации персонала на предприятии. Всего должно быть 4-5 задач по основным разделам ВКР.

Формулировка объекта и предмета исследования. Объект – это то, что изучается в работе (организация, предприятие, фирма, учреждение). Предмет – это специфика, особенности подлежащие изучению (особенности взаимоотношений руководителей и подчиненных, организационно-экономический аспект мотивации персонала организации).

Краткое описание структуры работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе «Название главы» обосновывается..., формулируется..., приводится..., дается характеристика..., раскрывается понятие. Во второй главе «Название главы» описывается...исследуется...показывается...формулируется...В третьей главе

«Название главы» разрабатывается...предлагается...даются практические рекомендации и т.д.

Теоретико-методологическая основа исследования (перечислить фамилии, теории и работы основных иностранных и отечественных авторов по теме. Например. Работа опирается на концепции.... Для решения задач привлечены модели, методики....Теоретическую основу составили идеи....В работе учтены информационные материалы...

Эмпирическая основа исследования (откуда берется конкретный фактический материал). Например, данные анкетного опроса, данные внутренней документации, данные авторского наблюдения и т.д.

Методы исследования – как получаем информацию. Например, изучение и анализ специальной и научной литературы, анализ внутренней документации, анкетный опрос потребностей персонала. Прикладные методы, например, SWOT анализ, метод экспертных оценок...

Практическая значимость работы. Например, результаты работы могут быть использованы руководителями службы кадров организации.

Основная часть выпускной квалификационной работы состоит, как правило, из трех глав.

Первая глава – теоретическая, оптимальный объем 25 страниц. В ней студент должен продемонстрировать умение ориентироваться в современном теоретическом материале в области управления мотивацией персонала организации, раскрыть понятие мотивация трудовой деятельности, определить основные цели и задачи, функции и методы мотивации сотрудников в рамках системы управления персоналом. Необходимо исследовать основные научные подходы к формированию комплексной системы мотивации труда персонала, проанализировать теоретические работы и накопленный опыт российских и зарубежных ученых по вопросам мотивации работников. Важно провести анализ ключевых понятий по теме работы. Все значимые понятия, присутствующие в формулировке темы, должны быть отражены и пояснены. В первом параграфе

первой главы устанавливается терминология всей выпускной квалификационной работы, т.е. что имеется в виду при употреблении того или иного понятия.

Например, в теме «Совершенствование системы мотивации персонала организации» можно выделить следующие ключевые понятия: мотивация трудовой деятельности, система мотивации, управление мотивацией персонала, совершенствование системы мотивации, мотив, стимулирование. Далее рассматриваются теоретические модели объекта исследования. Используя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также теории мотивации современных авторов, необходимо описать объект исследования, обозначить механизмы и движущие факторы в рассматриваемой структуре, то, как они формируют исследуемую проблему. Также важно описать значимые особенности предмета исследования, опираясь на теоретические модели.

Первая глава ВКР обычно содержит обзор литературы по теме с критическим анализом состояния вопроса, а также проведение сравнительного анализа различных точек зрения на решение конкретной проблемы, заявленной в работе.

Вторая глава – аналитическая. Во второй главе студент должен продемонстрировать умение ориентироваться в современных методах исследования и прикладных методах решения поставленных задач. Во второй главе дается организационно – экономическая характеристика организации и результатов ее деятельности за последние три года, на базе которого выполняется ВКР, представляются результаты проведенных исследований, анализируются достоинства и недостатки в деятельности организации в рамках выбранной темы. Вторая глава ВКР может быть построена как обработка статистического материала, собранного на объекте исследования, в процессе прохождения преддипломной практики и иллюстрирующего положения, изложенные в теоретической части дипломной работы, а также представляются проведенные исследования и накопленный материал. При решении в работе практической проблемы необходимо подкреплять материал конкретными расчетами

показателей, анализом факторов, оказывающих влияние на их измерение (см. п. 4 методических указаний). В данной главе необходимо представить результаты анкетного опроса и выявить проблемы трудовой мотивации персонала на исследуемом предприятии.

Показатели должны рассматриваться в динамике, должны быть построены графики и диаграммы (Приложения Г, Д, Е, Ж, И).

Третья глава – рекомендательная. В третьей главе необходимо продемонстрировать умение применять выбранные методы для решения поставленных задач в соответствии с указаниями привлеченного теоретического материала. В третьей главе ВКР даются рекомендации и пути решения проблемы, заявленной в ранее, могут раскрываться определенные тенденции по теме дипломной работы, а также предложения по внедрению полученных результатов и обоснование социально-экономической эффективности, должны быть представлены количественные и качественные показатели (Приложение К).

В заключении представляются промежуточные (по главам) и итоговые выводы исследования, дается ответ на вопросы, сформулированные во введении (цель и задачи). Заключение может быть кратким, но не менее 2 страниц. Например: В результате выполнения выпускной квалификационной работы решена проблема ..., достигнута цель ..., в полном объеме выполнены задачи ..., а также даются комментарии относительно основных трудностей, с которыми студент столкнулся во время работы. Необходимо стремиться к тому, чтобы цели и задачи во введении и в заключении совпадали. В заключение также следует показать, что еще можно и следует сделать для решения проблемы вообще и в рассматриваемом случае в частности, т.е. перспективы исследования.

Список использованных источников должен содержать не менее 30 позиций, в том числе учебники, научные труды, периодические издания, источники в Интернет. В список можно включать словари, справочники, нормативные акты, стандарты, в том числе источники на иностранных языках. Использованные источники оформляются следующим образом:

По российскому стандарту:

Книга:

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с., ISBN 978-5-16-003544-4: режим доступа <http://znanium.com/bookread2.php?book=472457>

Глава в книге (сборнике):

Вебер М. Наука как призвание и профессия / Пер. с нем. А. Ф. Филиппова, П. П. Гайденоко // Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 2008. С. 707-735.

Статья в журнале:

Айвазян С.А. Байесовский подход в эконометрическом анализе С.А. Айвазян // Прикладная эконометрика. 2008. №1(9) с. 93-130.

Нормативные акты и законы

Трудовой кодекс Российской Федерации: [офиц. текст: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года]. – М.: Издательство ЭКСМО-Пресс, 2016. – 192 с.

По западному стандарту:

Статья в журнале:

Айвазян С.А. Байесовский подход в эконометрическом анализе // Прикладная эконометрика. – 2008. – №1(9) С. 93-130.

По западному стандарту:

Книга:

Romer, David (2006). Advanced Macroeconomics. The MIT Press, 3rd ed.

Глава в книге (сборнике):

Eggertsson, Thrainn (1996), A Note on the Economics of Institutions, in: Alston, Lee J., Eggertsson, Thrainn and Douglass C. North (eds.). Empirical Studies in Institutional Change. Cambridge: Cambridge University Press, p. 6-24.

Статья в журнале:

Portes, Alejandro and Saskia Sassen-Koob (1987), Making It Underground: Comparative Material on the Informal Sector in Western Market Economies, American Journal of Sociology, Vol. 93, No. 1 (July), p. 51-56.

Источник в Интернете:

Шаховская, Л.С. Мотивация труда в переходной экономике. Л.С. Шаховская. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Personnel/>

В списке указываются источники сначала на русском языке, затем на иностранных языках.

Список использованных источников, которые можно использовать в процессе выполнения выпускной квалификационной работы представлен в Приложении Л.

Приложения обычно содержат дополнительный материал справочного характера, связанный с выполнением выпускной квалификационной работы, который по каким-либо причинам не может быть включен в основную часть. Как правило, в приложении могут быть: промежуточные математические формулы и расчеты; таблицы вспомогательных цифровых данных; иллюстрации вспомогательного характера; интересные данные, сопоставления и сравнения, проекты, разработки, исторические справки и т.д. Приложения не являются обязательной частью ВКР, но их наличие может существенно дополнить работу. Объем приложений не ограничен.

Каждое приложение начинается с нового листа с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение», напечатанного прописными буквами. Каждое приложение должно иметь содержательный заголовок. Если в работе более одного приложения, их нумеруют последовательно заглавными буквами русского алфавита (за исключением Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ). Каждое новое приложение начинается с нового листа, нумерация страниц продолжает основную нумерацию текста работы.

Объем ВКР зависит от таких факторов, как сложность и масштабность темы, хронологические рамки дипломного исследования, количество

привлеченных источников, стиль изложения. Рекомендуемый объем дипломной работы – от 60 до 75 страниц основного текста (без приложений). Материал должен иметь твердый переплет.

Научный руководитель осуществляет общее руководство исследовательской работой студента, контролирует весь процесс подготовки, написания и защиты дипломной работы. По предложению научного руководителя работы в случае необходимости кафедре предоставляется право приглашать консультантов. Консультантами могут быть профессора и преподаватели университета или других учреждений.

3 Способы оценки эффективности системы мотивации

3.1 Социально – психологические показатели эффективности системы мотивации:

3.1.1 Степень удовлетворенности потребностей персонала организации. Определяется по методике диагностики степени удовлетворенности основных потребностей

3.1.2 Социально – психологический климат в коллективе. Определяется по «Экспресс-методике изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалкова и А.Ю. Шалыто

3.1.3 Снижение текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%$$

где $K_{\text{текуч.}}$ – коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув.с.ж.}}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.;

$Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$ – число уволенных за нарушения дисциплины, чел.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ – среднесписочная численность за период, чел.

3.1.4 Направленность персонала организации.

Направленность мотивации персонала организации определяется с помощью опросника А.А. Реана (Приложение М), диагностика личности на мотивацию к избеганию неудач и к достижению успеху определяется по тесту Т. Элерса

3.1.5 Количество сверхурочного времени, которое сотрудник добровольно и без оплаты уделяет работе.

Определяется методом наблюдения и фиксируется.

3.1.6 Количество конструктивных предложений по улучшению деятельности предприятия.

Фиксируется и учитывается.

3.1.7 Эффект от управления персоналом.

$$П_{т} = O_{п} / T,$$

где: $O_{п}$ – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

T – затраты труда (чел. – ч., чел-дн.) или среднесписочная численность работников.

3.1.8 Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_{п} = P * D_{м} * (П_2 - П_1),$$

где P – количество работников, $D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

$П$ – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников $= O_{п} / (D_{м} * P)$.

3.2 Способы расчета экономических показателей эффективности нематериальных стимулов

3.2.1 Повышение индивидуальной результативности:

$$\Delta P = P_1 - P_0,$$

где P_1 – результаты деятельности сотрудника после изменения нематериальных стимулов;

P_0 – результаты деятельности сотрудника до изменений.

Примечание: Если результаты измеряются в стоимостном выражении, расчет закончен, если нет – необходимо ΔP умножить на стоимость единицы, Например, количество обслуженных клиентов надо умножить на среднюю выручку (или прибыль) от клиента.

3.2.2 Экономия фонда оплаты труда (ФОТ) на единицу продукции или количество обслуженных клиентов

$$\Delta \text{ФОТ} = \text{ФОТ}_1 - \text{ФОТ}_0,$$

где ФОТ_1 – планируемый фонд оплаты труда;

ФОТ_0 – фонд оплаты труда после изменения нематериальных стимулов.

3.2.3 Производительность труда

$$\text{ПТ} = P / \text{ССЧ},$$

где P – показатель, характеризующий результаты (прибыль, выручка и т.п.);

ССЧ – среднесписочная численность(категории) сотрудников.

Примечание: При условии, что ССЧ не изменялась или изменялась крайне незначительно.

3.2.4 Рентабельность человеческих ресурсов

$$R_{\text{тр}} = \Pi / (\text{ФОТ} + \text{СФ}) \times 100 \%,$$

где Π – прибыль предприятия;

ФОТ – фонд оплаты труда;

СФ – расходы на социальную сферу.

3.2.5 Расчет возврата инвестиций по формуле Джека Филипса

Для анализа экономической эффективности программы мотивации персонала организации можно использовать формулу расчета возврата на инвестиции Джека Филипса (Return On Investment – ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Доход от программы} - \text{Стоимость программы}}{\text{Стоимость программы}} \times 100 \%$$

При расчете стоимости программы необходимо учесть объем средств, инвестированных в разработку и внедрение программы мотивации персонала.

Например: Если ROI = 345 % это значит, что на каждый вложенный рубль, затраченный на разработку программы мотивации персонала получается чистая прибыль 3 руб. 45 коп.

Примечание: Доход от программы оценивается в виде дополнительной прибыли после внедрения программы, учитывая затраты на разработку программы.

3.2.6 Расчет суммарной эффективности от внедрения новой системы мотивации персонала можно рассчитывать по формуле:

$$\text{Эс} = \text{Эт} + \text{Эоб} + \text{Эп},$$

где Эт – ежемесячный эффект от снижения текучести кадров;

Эб – эффект от обучения и повышения квалификации;

Эп – эффект от увеличения производительности труда.

Эффект от уменьшения текучести кадров Эт рассчитывается по формуле

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Р} * (\text{Кт1} - \text{Кт2}),$$

где Z_n – затраты на новичка ($Z_{от} / P_{от}$);

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов;

$K_{т1}$ – коэффициент текучести кадров (отношение количества уволенных работников $P_{ув}$ к общему числу работников P), до проведения мотивационных мероприятий;

$K_{т2}$ – коэффициент текучести кадров после проведения мотивационных мероприятий;

$Э_{об}$ – эффект от обучения и повышения квалификации, который рассчитывается по формуле:

$$Э_{об} = Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об},$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$P_{сп}$ – число работников, повышающих квалификацию;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$ – затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда, $Э_{п}$ (за месяц) рассчитывается по формуле:

$$Э_{п} = P * D_{м} * (P_2 - P_1),$$

где P – количество работников;

$D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

P_1 – производительность труда до проведения мотивационных мероприятий;

P_2 – производительность труда после проведения мотивационных мероприятий.

4 Порядок представления и защиты ВКР

На защите обучающемуся необходимо показать не только знание избранной темы, но и способность к самостоятельному мышлению, владение экономической терминологией, умение четко и ясно выражать свои мысли.

Для защиты необходимо подготовить и представить на кафедру не позднее, чем за 10 дней до защиты следующие материалы:

- оформленную и сброшюрованную ВКР (подписанную автором и научным руководителем);
- отзыв научного руководителя (с подписью научного руководителя);
- рецензию (с подписью рецензента и печатью организации – объекта ВКР, в которой он работает);
- лист нормоконтроля (с подписью нормоконтролера);
- раздаточный материал (в количестве, соответствующем числу присутствующих членов ГАК);
- презентацию в Power Point.

Содержание выступления и слайдов

Слайд	Время (мин)	Содержание
1	0,5	Тема, автор, научный руководитель
2	0,25	Обоснование актуальности темы и формулировка проблемы
3	0,25	Формулировка цели и задач
4 -5	1,5	Основное содержание и выводы по первой главе
6-9	3,0	Основное содержание и выводы по второй главе
10-12	3,0	Основное содержание и выводы по третьей главе
13	-	Заключительное слово

Раздаточный материал брошюруют под самостоятельным титульным листом, с указанием темы дипломной работы и фамилии студента.

Результаты защиты определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» на основании критериев, определенных Учебно-методическим советом университета и утвержденных ГАК.

Приложение А *(справочное)*

Примерная тематика выпускных квалификационных работ

- 1 Разработка системы нематериального стимулирования персонала организации.
- 2 Формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации.
- 3 Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала организации.
- 4 Совершенствование системы материальной мотивации и стимулирования персонала организации.
- 5 Управление мотивацией и стимулированием труда в организации.
- 6 Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятии.
- 7 Система мотивации и стимулирования персонала организации.
- 8 Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
- 9 Организация оплаты труда персонала предприятия и ее совершенствование.
- 10 Анализ и планирование средств на оплату труда.

Приложение Б

(справочное)

Пример содержания выпускной квалификационной работы

ТЕМА: Совершенствование системы мотивации персонала организации

Введение

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала организации

1.1 Роль мотивации в повышении эффективности деятельности организации

1.2 Принципы и методы мотивации персонала

1.3 Методика проведения анализа системы мотивации и структуры кадров

организации.

2 Анализ системы мотивации персонала организации «Х» за 2018-2019 г.г.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Управление мотивацией персонала на предприятии

2.3 Анализ эффективности системы мотивации на предприятии

3. Совершенствование системы мотивации персонала организации «Х»

3.1 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала

3.2 Организационно-экономическое обоснование предложенных

мероприятий.

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Приложение В *(справочное)*

Аннотация к выпускной квалификационной работе

Выпускная квалификационная работа, выполненная на 80 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, 36 источников, 6 приложений, а также включает 10 рисунков, 8 таблиц.

Цель дипломного исследования – анализ существующей системы управления мотивацией персонала, изучение теоретических и практических подходов к трудовой мотивации персонала предприятия, оценка имеющихся в ней проблем и поиск путей их решения.

Во введении обосновывается актуальность темы, цель и задачи исследования.

В первой главе работы проводится исследование теоретических подходов к мотивации и стимулирования работников.

Во второй главе представлен анализ системы мотивации персонала предприятия, выявлены факторы, влияющие на повышение эффективности системы управления мотивацией персонала.

В третьей главе предложены мероприятия и даны рекомендации по совершенствованию управления системой мотивации на предприятии.

В заключении отражены выводы по результатам исследования.

Приложение Г

(справочное)

Примеры диаграмм по материальному стимулированию

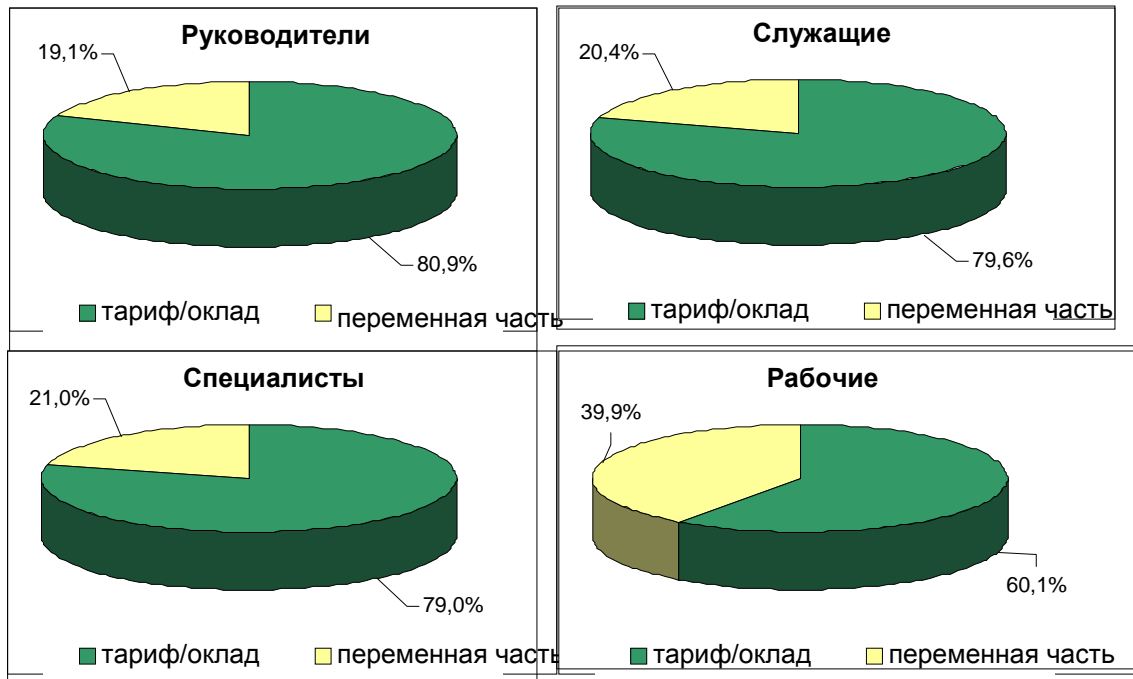


Рисунок 1 – Соотношение размеров постоянной и переменной части по категориям персонала предприятия «Х» в 20.. г

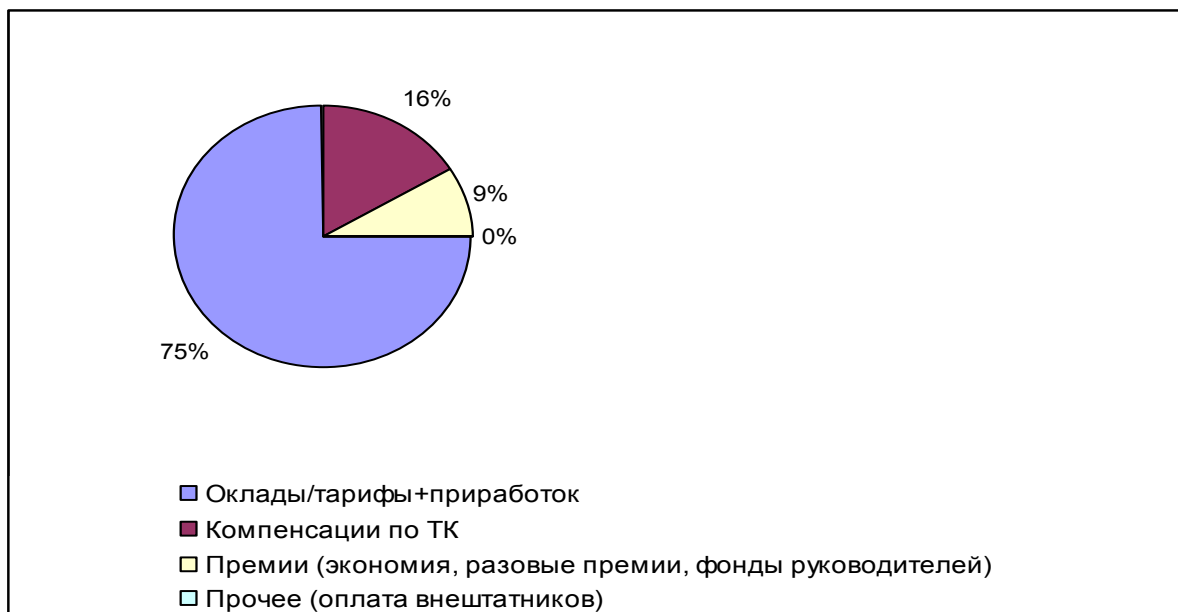


Рисунок 2 – Структура выплат материального стимулирования

Приложение Д

(справочное)

Примеры таблиц анализа кадрового состава и экономической деятельности предприятия

Таблица. Д1 – Динамика движения и структура кадров ООО «Х» за 2016-2018 гг

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %
Руководители	3	4,4	3	4,2	3	4,1
Специалисты	16	23,5	16	22,5	16	21,9
Служащие	5	7,3	5	7,0	5	6,8
Рабочие	44	64,7	47	66,2	49	67,1
Итого:	68	100	71	100	73	100

Таблица. Д2 – Экономические показатели деятельности предприятия «Х» за 20.. - 20.. гг

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение показателя в оценке 2017 г. к 2018 г.	
				абсолютное отклонение (+,-)	темп роста , %
Валовая (балансовая) прибыль, тыс. руб.	4090	5088	7817	+3727	+48
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2216	3031	5163	+2947	+57
Чистая прибыль, тыс. руб.	1684	2303	4133	+2449	+59
Уровень рентабельности продукции, %	13,1	12,7	15,6		+2,5
Рентабельность предприятия, %	4,8	10,5	6,9		+2,1
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	12816	18180	26467	+13651	+52

Приложение Е

(справочное)

Примеры таблиц анализа системы мотивации персонала

Таблица ЕЗ – Примерный анализ системы мотивации по критериям управляемости

Критерии управляемости	Текущее состояние по критерию
Согласованность и централизация систем планирования и учета заработной платы и соцпакета	Планирование и учет ФОТ ведутся в различных разрезах, что снижает точность планирования. Учет выплат и прочих льгот социального характера децентрализован т.е ведется различными структурными подразделениями по разным учетным системам.
Гибкость и развернутость аналитической работы по труду и заработной плате	Статистика по труду и заработной плате собирается на регулярной основе. Анализ статистических данных проводится фрагментарно. Есть сложности с анализом и сбором статистики по причине несоответствия статей планирования и учета ФОТ, а также по причине крайне низкой степени автоматизации этих функций, что значительно повышает трудоемкость выполнения аналитической работы.
Высокая степень регламентации системы стимулирования	Состав регламентирующих документов оптимальный. Структура и содержание документов требуют доработки.
Периодический мониторинг регионального рынка труда	Проводится на основании анализа данных открытых источников (комитет по статистике, сведения сотрудников, данные Службы занятости, объявления в СМИ). Не вся информация является достоверной.
Периодический мониторинг удовлетворенности персонала трудом	В настоящее время не проводится
....	
....	

Приложение Ж (справочное)

Пример анализа нематериальной мотивации персонала

Таблица Ж4 – Затраты из прибыли на социальный пакет предприятия «Х» в 2017-2018 гг., тыс. руб.

Наименование статьи затрат	2017 г.			2018 г.		
	план	факт	откл.	план	факт	откл.
содержание базы отдыха (э/энергия, амортизация)	286	320,4	34,4	66,7	124	57,3
содержание здравпункта	231,2	256,7	25,5	151,7	137	-14,7
содержание автобусов	354,4	145,5	208,9	0	0	0
мат. помощь	144	141,7	-2,3	64	56,5	-7,5
выходное пособие (кол. дог.)	0	122,5	122,5	0	0	0
подготовка кадров, в т.ч.:	60	83,8	23,8	35	34	-1
из себестоимости	0	34	34	0	96,374	96,374
из прибыли	60	49,8	-10,2	35	34	-1
спортивные мероприятия	210,6	145,2	-65,4	300	0	0
культурные мероприятия	1394	1083,4	-310,6	0	0	0
отчисления профкому	497,4	535	37,6	255	262,4	7,4
оздоровление детей	122,2	112,2	-10	130	23,4	-106,6
проезд работников к месту отдыха	0	0	0	0	33	33
аренда квартиры	0	0	0	0	80	80
Итого	3299,8	2946,4	-353,4	1002,4	750,3	47,9

Приложение И
(справочное)
Пример анализа материальных стимулов

Таблица И5 – Льготы и компенсации работникам

Наименование вида льгот, гарантий и компенсаций	Условие предоставления
Материальная помощь отдельным категориям сотрудников (многодетные семьи, матери-одиночки, инвалиды труда, пенсионеры и пр.)	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором по согласованию с директором по персоналу и социальному развитию.
Доставка работников к месту работы и с работы	Предоставляется всем работникам
Предоставление путевок в дома отдыха для сотрудников и их детей	Предоставляются из ФСС работникам, занятым во вредных условиях труда на основании решения комиссии по социальному страхованию. Также предоставляются путевки за счет прибыли согласно выделенной на структурное подразделение квоте. Предоставление путевок согласовывается с председателем профкома завода и председателем цеховой профсоюзной организации. Предоставляются всем, родителям, работающим на заводе и желающим оздоровить ребенка (в возрасте от 7 до 14 лет).
Предоставление помощи в строительстве жилья, организация приобретения отдельных строительных материалов, имеющихся на предприятии	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором по согласованию с Управляющей компанией Холдинга.

Приложение К

(справочное)

Пример рекомендаций по совершенствованию системы мотивации

Таблица К6 – Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

№	Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
1	Введение новой системы мотивации	Проведение градации окладов. Разработка системы оплаты. Согласованность премий и конкретных результатов труда.	Рост удовлетворенности материальными стимулами, повышение производительности труда, снижение текучести кадров
2	Улучшение социально-психологического климата и внедрение программы «Имидж организации»	Проведение общих собраний. Создание внутрикорпоративных СМИ. Проведение регулярных неформальных встреч коллектива во внерабочее время. Проведение рекламы в городе и через специальные атрибуты: спецодежду, фирменные знаки, спортивные команды.	Повышение информированности работников о положении дел в организации и стратегии ее развития. Повышение сплоченности коллектива. Повышение престижа формального лидера и имиджа организации.
3	Введение нематериальных стимулов	Введение системы планирования карьеры. Разработка новых положений по развитию карьеры и продвижения по службе.	Улучшение психологического климата. Рост удовлетворенности трудом. Признание ценности работника.

Приложение Л
(справочное)
Список использованных источников

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.: 60x90 1/16. – (ВО: Бакалавриат).
(п) ISBN 978-5-16-003544-4 – Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=472457>

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям "Менеджмент", "Управление персоналом" / Кибанов А. Я. [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2014, 2015. – 524 с. : ил. – (Высшее образование. Бакалавриат). – На обл. и тит. л.: Электронно-библиотечная система znanium.com. – Библиогр.: с. 412-414. – Прил.: с. 415-516. – ISBN 978-5-16-003544-4.

3. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] : учеб. пособие для вузов / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – (Мастера психологии) – ISBN 5-94723-389-4. – ISBN 5-89357-159-2.

4. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность [Текст] : пер. с англ. / А. Г. Маслоу. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

5. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2008. – 509 с. – (Мастера психологии). – Библиогр.: с. 481-501. – Предм. указ.: с. 502-508. – ISBN 978-5-272-00028-6.

6. Макклелланд, Д. Мотивация человека = Human Motivation [Текст] : пер. с англ. / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с. : ил. – (Мастера психологии). – Парал. тит. л. англ. – Предм. указ.: с. 666-669. – ISBN 978-5-469-00449-3.

7. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2008. – 464 с. – (Высшее образование). – Глоссарий: с.

447-455. – Библиогр.: с. 455-459 и в подстроч. примеч. – ISBN 978-5-16-002793-7.5.3

Периодические издания

1. Кадровая служба и управление персоналом предприятия: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
2. Кадровик: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
3. Кадровое дело: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
4. Кадры предприятия: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
5. Менеджмент в России и за рубежом: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
6. Право и экономика: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
7. Проблемы теории и практики управления: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.
8. Управление развитием персонала: журнал. – М.: Агентство "Роспечать", 2018.

Интернет-ресурсы

1. <http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm> интернет – портал по управлению мотивацией персонала организации
2. <http://www.smartcat.ru> интернет – портал, содержащий литературу по управлению персоналом
3. <http://smartfield.ru/doc/samomenedzhment-uslovie-lichnogo-i-professionalnog/> интернет-портал, содержащий статьи по мотивации и стимулированию персонала организации
4. <https://mysocrat.com/theme-search/books/motivaciya-trudovoj-deyatelnosti/> – интернет-портал, содержащий литературу по мотивации.

Приложение М (справочное)

Опросник А.А. Реана

Инструкция. Отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать ответ «да» или «нет». Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «да» объединяет как явное «да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «нет»: он объединяет явное «нет» и «скорее нет, чем да».

Отвечать на вопросы следует быстро, не задумываясь надолго. Ответ, который первый приходит в голову, как правило, является и наиболее точным.

Текст опросника

1. Включаясь в работу, как правило, оптимистично надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативности.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереалистично высокие по трудности.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей собственной целеустремленности, а не от внешнего контроля.
9. При выполнении достаточно трудных заданий, в условиях ограничения времени, результативность деятельности ухудшается.
10. Склонен проявлять настойчивость в достижении цели.
11. Склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если рискую, то, скорее с умом, а не бесшабашно.

13. Не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.

14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели, чем нереально высокие.

15. В случае неудачи при выполнении какого-либо задания, его притягательность, как правило, снижается.

16. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих неудач.

17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18. При работе в условиях ограничения времени результативность деятельности улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19. В случае неудачи при выполнении чего-либо, от поставленной цели, как правило, не отказываюсь.

20. Если задание выбрал себе сам, то в случае неудачи его притягательность еще более возрастает.

Ключ к опроснику

Ответ «ДА»: 1,2,3,6,8, 10, 11, 12. 14, 16, 18, 19,20.

Ответ «НЕТ»: 4, 5. 7,9, 13, 15, 17.

Обработка результатов и критерии оценки

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов. Если количество набранных баллов от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов от 8 до 13; то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если количество баллов 8 или 9, есть определенная тенденция на неудачу, а если количество баллов 12,13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели — целеустремленность.

Мотивации на неудачу относятся к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впасть в состояние близкое к паническому. По крайней мере ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.