

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Волгоградский государственный университет»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «ТехноСервис»

Выполнил(а): студент(ка) направления 38.03.01 «Экономика»
Иванова Анна Сергеевна, группа ДЕМО-01

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Игорь Владимирович

Волгоград · 2026

АННОТАЦИЯ

Демонстрационная дипломная работа бакалавра рассматривает совершенствование системы мотивации персонала сервисной компании. Раскрыты теории мотивации, проведен анализ удовлетворенности и текучести, выявлены недостатки действующих стимулов. Предложены KPI, гибкий социальный пакет и программа развития. Работа содержит 64 страницы, 7 таблиц, 15 источников и приложение.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование, KPI, удовлетворенность трудом, текучесть кадров.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 1 Теоретические основы мотивации персонала в организации	5
2 2 Методика и организация исследования мотивации	5
3 3 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТехноСервис»	6
4 4 Анализ действующей системы мотивации	6
5 5 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации	7
6 6 Оценка экономической и социальной эффективности рекомендаций	7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	9
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10
ПРИЛОЖЕНИЕ А	11

ВВЕДЕНИЕ

Сервисная компания зависит от качества работы сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Снижение мотивации проявляется в росте текучести, ошибках, низкой инициативности и ухудшении сервисных показателей. Поэтому система стимулирования должна учитывать не только оклад, но и результативность, признание и возможности развития.

В ООО «ТехноСервис» действуют оклад, ежемесячная премия и стандартный социальный пакет, однако связь вознаграждения с результатами выражена слабо. Требуется анализ удовлетворенности персонала и разработка мер, которые повысят прозрачность оплаты труда и закрепят квалифицированных сотрудников.

Цель работы — разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТехноСервис»

Задачи работы:

1. рассмотреть теоретические основы мотивации персонала
2. описать методику и организацию исследования
3. проанализировать действующую систему мотивации и удовлетворенность персонала
4. предложить мероприятия по совершенствованию мотивации и оценить их эффективность

Объект исследования — система мотивации персонала ООО «ТехноСервис»

Предмет исследования — управленческие отношения, возникающие при формировании и применении мотивационных инструментов

Методы исследования: анкетирование, анализ документов, сравнение, статистическая обработка данных.

Практическая значимость. рекомендации могут быть использованы для обновления положения об оплате труда и программы удержания персонала

1 1 Теоретические основы мотивации персонала в организации

Мотивация персонала представляет собой совокупность внешних и внутренних побуждений, направленных на достижение целей организации. В управленческой практике выделяют материальные, социальные, статусные и развивающие инструменты, которые должны применяться комплексно и учитывать различия в потребностях сотрудников.

Система мотивации эффективна, когда ее элементы понятны работникам, связаны с результатами труда и регулярно пересматриваются. Важную роль играют справедливость вознаграждения, обратная связь, участие в принятии решений и возможность профессионального роста.

Таблица 1 – Элементы системы мотивации персонала

Элемент	Содержание	Роль
Материальный	Оклад, премии, надбавки	Базовая удовлетворенность
Социальный	Льготы, страхование, гибкий график	Закрепление персонала
Развивающий	Обучение, карьера, наставничество	Долгосрочная мотивация

Источник: Составлено автором по данным [3; 5; 9]

2 2 Методика и организация исследования мотивации

Исследование проводилось в три этапа: анализ кадровых документов, анкетирование сотрудников и интервью с руководителями подразделений. Анкета включала вопросы об удовлетворенности оплатой, условиями труда, признанием, карьерными перспективами и социальным пакетом.

Выборка охватила 52 сотрудника из 75, что позволяет охарактеризовать основные тенденции. Дополнительно изучены данные о текучести за три года и причины увольнений, зафиксированные в exit-интервью. Для обработки использовались сводка, группировка и расчет средних оценок.

Таблица 2 – Методы исследования и объем выборки

Метод	Назначение	Объем
Анкетирование	Оценка удовлетворенности	52 сотрудника
Анализ документов	Оценка текучести	3 года
Интервью	Причины увольнений	8 человек

Источник: Составлено автором

3 3 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТехноСервис»

ООО «ТехноСервис» оказывает услуги по обслуживанию инженерных систем и оборудования. Компания имеет центральный офис, несколько выездных бригад и службу диспетчеризации. Персонал делится на административный, технический и клиентский блоки, что требует дифференцированного подхода к стимулированию.

Финансовые показатели компании растут, однако текучесть увеличивается быстрее численности. Это означает, что дополнительные доходы не трансформируются в устойчивую мотивацию, а затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников возрастают.

Таблица 3 – Основные показатели ООО «ТехноСервис» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022
Выручка, тыс. руб.	86500	94200	101800	+17,7%
Численность, чел.	68	72	75	+10,3%
Текучесть, %	18,5	21,2	23,0	+4,5 п.п.

Источник: По данным кадровой и бухгалтерской отчетности ООО «ТехноСервис»

4 4 Анализ действующей системы мотивации

Действующая система включает оклад, премию по итогам месяца и стандартный социальный пакет. Премия распределяется руководителем без формализованных критериев, поэтому сотрудники не всегда понимают связь между результатом и вознаграждением. Это снижает прозрачность и воспринимаемую справедливость оплаты.

Анкетирование показало наиболее низкие оценки по карьерному росту и оплате труда. Сотрудники отмечают недостаток признания, редкую обратную связь и ограниченные возможности обучения. Социальный пакет оценивается ниже среднего, поскольку не учитывает разные жизненные ситуации.

Таблица 4 – Оценка удовлетворенности персонала по факторам

Фактор	Средний балл, 1–5	Доля неудовлетворенных, %
Оплата труда	3,1	42
Карьерный рост	2,8	51
Признание	3,4	35
Социальный пакет	3,0	44

Источник: По результатам анкетирования, 2024 г.

5 5 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

Предлагается внедрить KPI для основных групп должностей: качества обслуживания, соблюдения сроков, отсутствия повторных обращений и выполнения плана. Премияльная часть должна рассчитываться по прозрачной формуле и обсуждаться с сотрудником в конце отчетного периода.

Дополнительно рекомендуется ввести гибкий социальный пакет, программу наставничества и индивидуальные планы развития. Для нематериальной мотивации следует регулярно проводить встречи с руководителями, публично отмечать достижения и формировать понятные карьерные траектории.

Таблица 5 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию мотивации

Мероприятие	Срок	Ответственный	Ожидаемый результат
Внедрение KPI	2 месяца	HR-менеджер	Связь оплаты с результатом
Гибкий социальный пакет	1 месяц	Директор	Рост удовлетворенности
Программа развития	3 месяца	Руководители отделов	Карьерные траектории

Источник: Разработано автором

6 6 Оценка экономической и социальной эффективности рекомендаций

Ожидаемый социальный эффект выражается в росте удовлетворенности оплатой и снижении текучести. Экономический эффект формируется за счет сокращения затрат на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников, а также за счет повышения производительности и качества обслуживания.

Расчеты показывают, что дополнительные затраты на персонал составят 1300 тыс. руб., но снижение текучести на 6 п.п. уменьшит потери от замены сотрудников. Предложенные меры требуют мониторинга и корректировки после первого периода применения.

Таблица 6 – Ожидаемые эффекты от внедрения рекомендаций

Показатель	До	После	Изменение
Текучесть, %	23,0	17,0	–6,0 п.п.
Удовлетворенность оплатой, балл	3,1	3,8	+0,7
Затраты на персонал, тыс. руб.	24800	26100	+1300

Источник: Расчет автора

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе раскрыты теоретические подходы к мотивации, описана методика исследования и проанализирована действующая система стимулирования ООО «ТехноСервис». Установлено, что основные проблемы связаны с непрозрачной премией, слабой связью оплаты с результатами и ограниченными возможностями развития.

Предложены KPI, гибкий социальный пакет и программа развития персонала. Ожидается снижение текучести с 23,0 до 17,0%, рост удовлетворенности оплатой с 3,1 до 3,8 балла при увеличении затрат на персонал на 1300 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 28 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 2024 г.).
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 848 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. – Москва : Академия, 2022. – 320 с.
5. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 280 с.
6. Герчиков, В. И. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 216 с.
7. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – Москва : Бином, 2023. – 800 с.
8. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 288 с.
9. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 524 с.
10. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 400 с.
11. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник / Ю. Г. Одегов. – Москва : Юрайт, 2023. – 467 с.
12. Петрова, И. А. KPI как инструмент мотивации / И. А. Петрова // Управление персоналом. – 2024. – № 3. – С. 24–31.
13. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала / Н. В. Самоукина. – Москва : Феникс, 2022. – 224 с.
14. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2023. – 256 с.
15. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг. – Москва : Вершина, 2022. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура выборочной совокупности анкетирования

В приложении приведено распределение респондентов по подразделениям и стажу работы.

Таблица А.1 – Распределение участников анкетирования

Подразделение	Число респондентов, чел.	Доля, %
Техническая служба	24	46
Клиентский сервис	18	35
Административный блок	10	19