

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ: АО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «САРАТОВСКАЯ»)**

студентки 4 курса 422 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Джабишовой Нармин Гусейновны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на современном этапе развития экономики, человеческие ресурсы являются наиболее важным фактором успеха любого предприятия. Поэтому современные руководители предпочитают делать ставку на персонал и стремятся создать работоспособные и мотивированные команды единомышленников. Сегодня становится все более очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации и стимулирования труда, побуждающую каждого конкретного работника (рабочего, техника, инженера, менеджера, служащего) работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели.

Разработка системы мотивации, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

Степень разработанности проблемы. Фундаментальный вклад в теоретическое обоснование управления мотивацией персонала внесли следующие отечественные и зарубежные ученые: Ф.Котлер, В.Веснин, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Ф.Мескон и другие.

Цель исследования состоит в анализе процесса управления мотивацией персонала в современной компании и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является система мотивации персонала АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Предмет исследования – совокупность экономических отношений, связанных с повышением эффективности управления мотивацией персонала в современной компании.

Для достижения поставленной цели в работе, решаются следующие **исследовательские задачи:**

- изучить основные концепции мотивации персонала;

- рассмотреть классификацию и характеристику инструментов мотивации персонала;
- выявить особенности организации управления мотивацией;
- представить характеристику хозяйственно-экономической деятельности предприятия АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;
- провести анализ системы управления персоналом предприятия;
- осуществить оценку системы и методов мотивации персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;
- изучить основные проблемы мотивации персонала на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала компании;
- представить оценку эффективности предложений по совершенствованию мотивации в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Информационной базой исследования послужили теоретический и практический материал, содержащийся в публикациях отечественных и зарубежных экономистов и специалистов по управлению персоналом.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, 3 раздела, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список источников и литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Мотивация является теоретико-прикладной конструкцией, которая применяется для описания поведения человека в той или иной ситуации, обычно связанной с трудовой деятельностью во всех ее проявлениях, и для объяснения причин (как внутренних, так и внешних) изменения этого поведения.

В экономической литературе понятие «мотивация» трактуется с позиций влияния не только внутренних, но и внешних по отношению к человеку факторов и их взаимодействию, что побуждает человека к деятельности для достижения личных целей и целей организации. При таком понимании целью управления мотивацией является формирование комплекса условий, побуждающих человека к действиям, направленным на достижение цели с максимальным эффектом.

Многогранность понятия «мотивация» предполагает его рассмотрение во многих значениях и проявлениях. Прежде всего, обращаем внимание на следующее. В развернутом виде мотивация (в первом ее значении) – это характеристика психологического состояния человека, который является отражением потребностей, интересов, установок в конкретный период времени и характеризует степень его трудовой активности.

Одновременно мотивацию персонала правомерно рассматривать (второе ее значение) как процесс, определяющий динамику (развертывание) мотивационных установок и трудовой активности. Это – процесс сознательного выбора личностью определенного типа поведения в соответствии с поставленной целью, которая побуждает его к определенным действиям или бездействию.

Мотивацию персонала можно рассматривать (в третьем ее смысле) и как сферу профессиональной, практической деятельности, которая предполагает выработку методов, средств воздействия на поведение человека в организации для достижения его личных целей и целей организации.

В зависимости от способа воздействия на персонал со стороны менеджмента организации выделяют следующие виды мотивации: подкрепляющая, социально-психологическая, принудительная.

Существует несколько теорий мотивации персонала. Все они анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Теории

мотивации описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Каждая теория отражает различные аспекты мотивации и может быть концептуально применима в разных компаниях и сферах деятельности. В данном аспекте важно определиться какие цели и задачи ставятся перед системой мотивации и системой управления персоналом предприятия в целом, какую стратегию развития на рынке оно преследует.

Центральное место в законодательном регулировании трудовой деятельности занимает Трудовой Кодекс, который содержит основные требования к организации трудовой деятельности и условиям труда.

Выявлено, что мотивация трудовой деятельности как фактор эффективности управления персоналом и успешной деятельности компании реализуется прежде всего в том, что:

- а) служит повышению производительности труда;
- б) формирует преданность персонала;
- в) способствует повышению «качества» персонала.

Современные теоретики и практики менеджмента выделяют несколько основных систем мотивации персонала:

- система прямой мотивации,
- система косвенной мотивации,
- система нематериальной мотивации.

Наиболее эффективными инструментами мотивации является применение системы вознаграждений, зависящих от вклада работника в развитие компании и ориентирующих на повышение производительности труда.

Управление мотивацией – это совокупность организационно-экономических и социальных процессов по созданию и развитию мотивационных стимулов у сотрудников организации по достижению ее целей и задач.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «САРАТОВСКАЯ»

АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» - производитель кондитерских изделий в Саратовской области

Численность работников в организации составляла на 01.05.2016 г. 1005 человек.

При поиске кандидатов используется внешний найм (привлечение кандидатов со стороны с помощью кадровых порталов, кадровых агентств, сайтов Superjob и HeadHunter).

Служба управления персоналом представлена на предприятии только отделом развития персонала, который состоит из начальника отдела. Количество работников отдела кадров не соответствует нормам.

Кадровая политика на предприятии прописана в нормативных актах: коллективном договоре, Уставе предприятия, а также в трудовом договоре, заключаемым с каждым сотрудником при приеме на работу.

Система мотивации в компании была разработана 5 лет назад и до сих пор не менялась. В соответствии с Положением о мотивации все в отношении всех категорий работников действуют разные системы монетарной мотивации. Немонетарная мотивация действует в едином виде для всех категорий персонала. Однако, изменение внешнего окружения, рынка труда и самого предприятия требует пересмотра данного подхода к системе мотивации и обуславливает необходимость ее обновления.

На современном этапе целью кадровой политики АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» является сохранение численного состава персонала в соответствии с потребностями предприятия.

Главные задачи кадровой политики:

- внедрение системы управления персоналом, обучения и развития, мотивации:

- обеспечение качественного подбора персонала.
- разработка и реализация системы мотивации персонала, т.е. удовлетворённость персонала всех уровней;
- создание благоприятного психологического климата в организации.

В компании действует как система монетарной, так и немонетарной мотивации. Они определяют желание работников эффективно выполнять свои обязанности и повышать производительность. Монетарная мотивация представлена алгоритмом начисления оклада и надбавок к нему. Сумма оклада определяется для каждой категории работников отдельно в зависимости от уровня требуемой квалификации и сложности работы. Доплаты находятся в зависимости от стажа работы и эффективности трудовой деятельности.

Следует обратить внимание на следующие недостатки процесса мотивации:

1. Отсутствие системного подхода к формированию и осуществлению мотивации.
2. Отсутствие системы постоянного контроля над результатами внедрения инструментов мотивации.
3. Большая часть методов мотивации провальны, однако, руководство не отреагировало должным образом на неудачи и продолжало реализовывать ранее принятую программу.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей.

3.НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «САРАТОВСКАЯ»

В ходе исследования мы выяснили, что система оплаты труда в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» построена на принципах трудового права отраженных в Трудовом кодексе РФ и Коллективном договоре.

Для совершенствования системы оплаты труда работников организации предлагаются следующие методические рекомендации:

1. Совершенствование оплаты труда должно быть направлено на то, чтобы повысить объем продаж;

2. Заработная плата должна быть рассчитана как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия, эффективное премирование, доплаты за стаж и т.д.;

3. Должны быть закреплены на предприятии внутренние положения;

4. Необходимо внедрить мероприятия, которые способствовали бы повышению привлекательности и содержательности труда, самостоятельности и ответственности работника;

5. Необходимо устранить статусные, административные и психологические барьеры между работниками, развивать доверие и взаимопонимание в коллективе;

6. Одним из стимулов на работе должна стать возможность карьерного роста.

7. Для внедрения эффективной системы мотивации необходимо не просто разработать показатели оценки и наладить механизм их обработки, но и комплексно подойти к решению вопроса увеличения производительности труда. Тут очень важно глубоко изучить бизнес-процессы компании, чтобы все поставленные плановые показатели КРІ были выполнимы.

Комплекс мероприятий должен включать все направления мотивации: финансовое, нефинансовое, делегирование.

По оценкам привлеченных сотрудников реализация предлагаемых мероприятий может привести к полной ликвидации потерь производительности труда коллектива, т.е. повысить производительность труда на 10-12 %.

В целом по экономической эффективности необходимо отметить, что после внедрения всех мероприятий можно ожидать положительную динамику по всем показателям, таким как прибыль, производительность труда.

Важным аспектом разработки новой системы мотивации труда является повышение социальной эффективности управления персоналом, которое будет выражаться в:

- повышении уровня удовлетворенности персонала от работы в компании и повысит лояльность к ней,
- сформированном положительном имидже компании как работодателя на рынке труда Саратовской области,
- в повышении уровня мотивации персонала к саморазвитию и повышению профессионализма в своей специальности,
- в формировании более положительных и комфортных взаимоотношений в коллективе, снижении конфликтности между сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данном исследовании проведен анализ системы управления мотивацией персонала АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

В результате исследования решены следующие задачи:

- изучены основные концепции мотивации персонала;
- рассмотрена классификация и характеристика инструментов мотивации персонала;

- выявлены особенности организации управления мотивацией;
- представлена характеристика хозяйственно-экономической деятельности предприятия АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;
- проведен анализ системы управления персоналом предприятия;
- осуществлена оценка системы и методов мотивации персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;
- изучены основные проблемы мотивации персонала на предприятии;
- разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации персонала компании;
- представлена оценка эффективности предложений по совершенствованию мотивации в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Управление персоналом – одна из ключевых сфер функционирования любого предприятия, от эффективности которой зависит его конкурентоспособность и потенциал развития. Именно поэтому ее исследованию и анализу должно уделяться особое внимание.

Одним из наиболее эффективных методов управления персоналом и снижения текучести кадров в последние годы считается построение на предприятии эффективной системы мотивации персонала.

В результате проведенного анализа выявлены несколько блоков проблем, связанных с высоким уровнем текучести персонала, низким уровнем мотивации к повышению эффективности и производительности труда, отсутствие мотивационных стимулов к длительному стажу работы на предприятии, к формированию межличностных отношений.

Определено, что АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» уделяет недостаточно внимания для формирования корпоративного духа, удержания молодых специалистов, созданию благоприятных условий профессионального развития и повышения квалификации.

Именно поэтому в практической части исследования представлены рекомендации по решению данных проблем. Для достижения оптимизированной системы мотивации персонала руководитель энергетической компании должен учитывать способности и характер каждого подчиненного, а также конкретную ситуацию. Наиболее оптимальным при этом является использование руководителем нескольких систем мотивации для разных категорий специалистов.

Для повышения уровня лояльности работников предлагается разработать программу повышения корпоративного духа и комплекса внутрикорпоративных мероприятий, способных сплотить коллектив, стимулировать развитие межличностных отношений.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий позволит компании повысить уровень развития системы управления персоналом и ее эффективность и достичь более высокой конкурентоспособности и стабильности.