

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное 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  
(НА ПРИМЕРЕ АО НАСКО)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Ахмедовой Сабины Ристямовны

Научный руководитель

д.э.н., профессор  
кафедры менеджмента и маркетинга \_\_\_\_\_ Землянухина Н. С

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования. Проблема управления мотивацией персонала является чрезвычайно актуальной для динамичного эффективного развития формальной социальной организации. Век новых информационных технологий, постоянные перемены в социальной и экономической сферах, повышение уровня сложности поставленных задач вызывают острую необходимость развития методов и средств управления.

Низкий уровень компетентности руководителя в освещаемом вопросе приводит к самому легкому, неэффективному взаимодействию с персоналом - по раз и навсегда разработанной технологии, которая не менялась десятилетиями. Однако, согласно взглядам Е.Б. Моргунова, поскольку все организации различны, руководитель каждой из них не может развивать свое предприятие, копируя схемы деятельности других - «образцового» предприятия.<sup>1</sup>

Научная деятельность многих ученых с середины XX в. в области психологии управления позволила достичь высоких результатов, однако данные достижения не всегда, даже редко используют на практике руководители, что не позволяет грамотно распоряжаться ресурсами организации, в том числе человеческими ресурсами.

Существует два правила управления персоналом:

получение необходимого результата при минимуме затрат;

получение максимального эффекта при использовании заданных ограниченных ресурсов.<sup>2</sup>

При реализации указанных правил, повышается эффективность принимаемых решений. Руководитель предприятия должен поощрять инициативных сотрудников и указывать на необходимость их высказывать

---

<sup>1</sup> Моргунов Е. Б. Бизнес-школа «Интел-Синтез». — М., 2011. - С.15.

<sup>2</sup> Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компаний. - М., 2015. - С. 22.

практические предложения творческие идеи, впечатления, советы. Сотрудники, проявляющие инициативу, заблаговременно осознают решения руководителя, не ждут, когда им скажут, что и как они должны делать, они представляют руководителю возможные планы решения вопросов в сложившейся той или иной ситуации.

Не менее актуальной проблемой управления персоналом является жесткая борьба руководителя с имитацией работы. Грамотное выстраивание вертикали власти и распределение должностных обязанностей между сотрудниками может снизить негативные аспекты данного феномена. Искоренение антикорпоративной культуры лежит в основе компетентного подхода в управлении персоналом.

Компетентный подход предполагает лично-ориентированное управление сотрудниками организации. Он незаменим в случаях ограниченного времени для принятия решения. В этом случае качество продукта/услуги организации определяется квалификацией, опытом, и другими возможностями персонала.<sup>3</sup> Эффективность коммерческой производственной деятельности организации напрямую зависит как от квалификации персонала, так и от грамотного управления им.

В современном управлении персоналом, руководители стараются использовать командные методы, разработанные для руководства крупными индустриальными предприятиями в условиях строгой административной системы. Однако, в настоящее время происходит частая смена окружающих факторов, значительно повышен уровень творческой деятельности работников, в связи с чем управление командными методами в современном мире является неэффективным.

Для осуществления быстрой реакции на изменения внешних факторов, при которых работает организация, компании нанимают высококлассных специалистов в этой области, которые формируются в управленческую

---

<sup>3</sup> См. Иванова Е.М. Психология профессиональной деятельности. - М., 2016.

группу. Для многих организаций данные действия являются обязательными и позволяют осуществлять деятельность на различных рынках.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема управления мотивацией персонала является междисциплинарной проблемой и исследуется целым рядом научных дисциплин: социологией, конфликтологией, психологией, социальной философией, менеджментом, экономикой труда.

Среди отечественных авторов, исследующих данную проблему можно выделить Ю.Н. Арсеньева, А.О. Блинова, О.В. Василевскую, В.П. Невежина, М.И. Бухалкова, О.Н. Ильину, А. Я. Кибанова, П.А. Малуева, С.Д. Резника, Т.И. Савенкову, В.Н. Смирнова, Э.Е. Старобинского, С.А. Шапиро.<sup>4</sup>

К зарубежным авторам, акцентирующим внимание на управленческих вопросах организации можно отнести Ф. Глазла, К. Клока, К. Паттерсона, Дж. Рубина, Дж. Траута, Б. Уизерса, С. Фишера, Дж. Хэмфиза, К. Хорни.<sup>5</sup>

Объект исследования - управление мотивацией персонала организации.

Предмет исследования - социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала.

Цель исследования - исследовать управление мотивацией в АО НАСКО, разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников организации на основе анализа сущности и методов мотивации персонала.

---

<sup>4</sup> См. например Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления: учеб, пособие. - М., 2015.; Бухалков М.И, Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб, пособие. - М., 2015.; Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М., 2015.; Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. - М., 2016.

<sup>5</sup>См. например Глаз Ф. Самопомощь в конфликтах: концепции, упражнения, практические методы. - М., 2010.; Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. - М., 2014.; Рубин Дж., ПруйтД., Сунг Хе Ким. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. — М., 2013.; Траут Дж. Волшебная лампа бизнесмена. - СПб., 2013.; Уизерс Б. Управление конфликтом. - СПб., 2014.

Реализация указанных целей предполагает постановку и решение следующих задач:

- рассмотреть сущность мотивации персонала в системе управления;
- охарактеризовать методы мотивации персонала;
- провести общую характеристику организации;
- проанализировать систему мотивации персонала в организации;
- проанализировать уровень мотивации персонала в организации;
- разработать предложения по совершенствованию мотивации персонала организации.

Методология исследования представлена отличающимися теоретический уровень познания формами и методами исследовательской практики, приемами анализа, сопоставления, обобщения данных и построения выводов. В качестве методов исследования применяются сравнительный анализ, научное обобщение и теоретическое моделирование.

Теоретическая значимость работы заключается в возможности использования полученных знаний на практике. Результаты дипломного исследования могут быть воплощены в дальнейшем исследовании вопросов, связанных с управлением персоналом и повышением мотивации сотрудников к выполнению должностных обязанностей. Дипломное исследование представляет несомненный интерес для руководителей иных организаций, чья деятельность связана с управлением человеческими ресурсами.

### **Основная часть работы**

Мотивация персонала является способом повышения производительности труда. Для выработки механизма мотивации персонала, руководитель организации должен учесть потребности сотрудников, их интересы, ценности, то есть все особенности сотрудников и групп. Кроме этого, следует учесть составляющие мотивационного процесса, факторы, которые действуют на организацию как изнутри, так и снаружи, важно не пренебрегать учетом традиций в организации, действующей структурой управления персоналом

В процессе управления, при установлении системы мотивации нужно руководствоваться следующими принципами:

1) личные цели работников должны согласовываться с целями компании с учетом изменений внешней и внутренней среды;

2) должны быть сформированы личные ожидания при достижении поставленных целей, в том числе получения вознаграждения за труд, в соответствии с достигнутыми результатами;

3) в системе стимулирования следует прозрачно и гласно информировать работников, настраивая их на соревновательность;

4) необходимо чтобы баланс материальных и моральных методов стимулирования соответствовали потребностям, ценностям и интересам сотрудников;

5) следует наладить обратную связь между правильно построенной системы мотивации и дающей возможностью проведения её своевременной корректировки в соответствии с меняющимися условиями;

6) в целях формирования чувства уверенности в себе, защищенности у персонал, преимущественно использовать положительные стимулы;

7) для развития персонала и организации необходимо стимулировать активность сотрудников;

8) экономический эффект от созданной системы мотивации должен превышать затраты на её организацию.<sup>6</sup>

Важнейшим элементом управления персоналом является мотивация.

От того, как мотивирован каждый сотрудник, он показывает результаты в труде. От этих результатов зависит результат деятельности компании.

Существует несколько методов мотивации персонала. Для решения вопроса соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им заработной платы используется система «Pay for

---

<sup>6</sup> Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент. - М: Инфра-М, 2014 - 622 с.

Performance» - «плата за исполнение» (далее, PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты.

В работе рассмотрены нефинансовые вознаграждения. Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Кроме того, как один из методов мотивации является делегирование полномочий. В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры.

Управление мотивацией - это создание мотивации, поддержание мотивации и удержание ее на нужном, оптимальном уровне. В управлении мотивацией необходимо учитывать и личностные особенности.

В современном менеджменте выделяются следующие методы управления персоналом: экономические, административно-правовые, социально-психологические.

Современная концепция управления имеет следующие приоритеты: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. Во главе угла

концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Персонал в сегодняшней организации является сложным организмом и не может рассматриваться формально только как структура, способная разлагаться на отдельные части. Наряду со структурным подходом, необходимо рассматривать поведенческий подход каждой личности, систему отношений между работниками, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

АО НАСКО имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. В основе лежит принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (выполнение эксплуатационных мероприятий, снабжение, финансы и т.п.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Управление персоналом главного офиса осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые АО НАСКО социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство



принадлежности к организации.

АО НАСКО не может удовлетворить амбициозные потребности молодых специалистов, которые считают (как показало интервьюирование), что работая в организации, занимающейся прибыльным бизнесом, у них должны быть большие заработки. Все кадровые проблемы, связанные с молодыми специалистами, сводились к их непониманию производственной сущности АО НАСКО и требований к ним руководства. Напротив, специалисты в возрасте, были удовлетворены стабильными условиями труда, социальным пакетом организации, наличием гарантийных стабильных премий и нематериальных поощрений руководства. Анализ мотивации персонала выявил, что молодой специалист, не имеющий достаточного жизненного опыта, стремится как можно больше заработать, не взирая на условия труда, отношения в коллективе и с руководством. Но факт, что работать в АО НАСКО приходилось в авральном режиме, и это обстоятельство никак не влияло на повышение стабильного оклада, приводил их в состояние апатии, эмоциональному кризису, вследствие чего они увольнялись. Это обстоятельство только добавляло работы постоянным сотрудникам организации, заставляя их брать на себя завершение недоделанного молодыми специалистами. При работе с полной отдачей, (как сотрудника компании, так и отдела и предприятия в целом), заработная плата начальника составит 2,753 оклада. При полном невыполнении показателей расчета коэффициентов он заработает лишь 1,25 базового оклада. Здесь просматривается значительный мотивационный момент, благодаря дифференциации заработной платы от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи.

Что касается определяемого системой соотношения базовой заработной платы и премиально-переменной части заработной платы, то

оно представляется весьма значительным и достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении эффективности труда работника.

Оптимальный путь решения вопроса мотивации персонала это — постоянное балансирование между применением материальных и нематериальных видов стимулирования. Что касается АО НАСКО, то в нем налицо отсутствие каких-либо видов поощрения персонала вообще, за исключением ежеквартальных премий от половины оклада и положенного Трудовым Кодексом РФ отпуска, который, разбивается минимум на 2, а то и на 4 раза, в связи с интенсивностью работы. Для повышения эффективности деятельности АО НАСКО следует серьезно заняться вопросами мотивации персонала. На данный момент мотивация всех штатных сотрудников компании крайне низкая и привязана только к небольшому окладу и стандартному соцпакету.

Сегодня далеко не все руководители склонны платить высокие зарплаты. Это правильно с точки зрения теории управления персоналом. На сколько много не увеличивай зарплату, человеку в итоге будет все равно ее не хватать, в силу увеличившихся потребностей. Но пренебрегать мотивацией и стимулированием сотрудников нельзя.

Проанализировав положение АО НАСКО на занимаемом рынке и рассмотрев управленческие аспекты деятельности его руководства, автором был сделан вывод о необходимости реорганизовать систему мотивации персонала. В основе рассмотренных в данном исследовании мероприятий лежит стратегия удержания персонала. Специфика деятельности компании заключается в том, что адаптация сотрудника длится около полугода. За это время он начинает разбираться в тонкостях производства, в юридических, финансовых и социально-экономических аспектах деятельности компании. Текучка кадров снижает эффективность АО НАСКО, приводя к низким сборам страховых взносов.

Предложенные в проекте мероприятия смогут удержать и мотивировать персонал, повысив, в целом, эффективность компании на 15 %.

В качестве основных мер по мотивации персонала автор предложил введение оплаты детских садов для сотрудников производственного отдела, предоставление всем сотрудникам компании кредитов, оплату сотовой связи для менеджеров отдела снабжения.

Огромную роль в улучшении микроклимата АО НАСКО может сыграть появление в штате компании менеджера по персоналу.

Также немалое значение в оптимизации взаимоотношений персонала окажет докупка необходимой техники, создание компьютерной сети, появление системного администратора.