

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «МЯСОПРОМ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса 422 группы экономического факультета  
направления 38.04.02 «Менеджмент»  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета  
Баринова Никиты Александровича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Кирилюк О.Г.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

кафедра менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях ведения бизнеса, отличающихся высоким уровнем конкуренции и негативным проявлением экономического кризиса, предприятия сконцентрированы на оптимизации процессов управления и максимальном снижении издержек. В такой ситуации все меньше уделяется внимания человеческим ресурсам и недооценивается их потенциал в повышении конкурентоспособности компании. В то же время практикой многих зарубежных и российских компаний доказано, что именно правильный подход к управлению персоналом и формирование эффективной системы мотивации позволяет ориентировать работников на достижение более высоких результатов труда и повышать производительность, что, в итоге, положительно отражается на деятельности всего предприятия.

Данная задача особенно актуальна для сектора пищевой промышленности, где до сих пор не сформированы эффективные системы мотивации персонала и отмечается высокий уровень текучести кадров, вызванный неудовлетворенностью специалистов как условиями труда, так и действующей мотивацией. В результате проблема находит выражение в снижении качества готовой продукции, низком уровне инновационности, значительных сбоях производственного процесса и т.п.

Таким образом, разработка системы управления мотивацией, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами компании, является ключевой задачей предприятий пищевой промышленности.

**Степень разработанности проблемы.** Научными исследованиями по проблемам теории управления, организации эффективного процесса мотивации персонала занимались русские и зарубежные ученые, такие, как Батьковский А.С., Кибанов А.Я., Ивасенко А.Г., Лебедев М.А., Шапиро А.С. и другие.

В работах Гелих О.Я., Гкнкина Б.М., Дикуновой А.Е., Соломанидина Т.О., Чередниченко И.П., управление мотивацией рассматривается как

сложный многоступенчатый процесс, определяющий эффективность функционирования организации.

**Цель бакалаврской работы** состоит в анализе процесса управления мотивацией персонала современного предприятия и разработке рекомендаций по его совершенствованию.

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

- рассмотреть понятие управления мотивацией персонала в организации,
- изучить методы и инновации в управлении мотивацией персонала в организации,
- выявить направления внедрения инноваций в мотивации персонала,
- представить характеристику деятельности ООО «Мясопром»,
- произвести оценку методов управления мотивацией персонала в ООО «Мясопром»,
- провести оценку эффективности мотивации персонала,
- обосновать необходимость внедрения новые принципов управления мотивацией персонала,
- представить процесс интеграции инновационных методов мотивации персонала в сформированную систему управления,
- провести оценку эффективности реализации мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

**Объектом исследования** является система мотивации персонала ООО «Мясопром». **Предмет исследования** – управление мотиваций персонала современного предприятия.

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды российских и зарубежных ученых по проблемам теории управления, организации эффективного процесса мотивации персонала. В процессе исследования были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов на

тему исследования; анализ документов, проведение анонимного анкетирования, наблюдение, применением качественных, количественных и графических методов обработки полученных данных, а также описание и разъяснение полученных результатов исследования.

**Научная новизна** исследования заключается в уточнении понятия «управление мотивацией персонала», а также выявлении особенностей формирования системы управления мотивации для предприятий мясоперерабатывающего комплекса.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке новых принципов и алгоритмов формирования системы управления мотивацией персонала на предприятиях пищевой промышленности и мясоперерабатывающего комплекса на примере ООО «Мясопром».

Выпускная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы управления мотивацией персонала» раскрываются содержание, теории, этапы процесса мотивации персонала и методы управления мотивацией персонала в современных организациях.

Управление мотивацией персонала – сложное и емкое понятие, включающее в себя комплекс управленческих воздействий по формированию и корректировке мотивов и стимулов работников к осуществлению своих функций и задач. Именно процесс управления мотивацией составляет основу работы с персоналом менеджеров, которые отвечают за эффективность работы сотрудников, специалистов своего структурного подразделения.

Управление мотивацией осуществляется поэтапно, начиная с осознания проблемы и потребности в создании новых условий и механизмов мотивации, затем осуществляя поиск оптимальных методов и технологий мотивации, внедряя их и оценивая их эффективность. Управление мотивацией это также внесение корректировок в действующие мотивационные схемы и алгоритмы.

Эффективно управлять мотивацией возможно только полностью понимая что такое мотивация и каким может быть ее содержание. В этом помогают теории мотивации, представленные разными учеными.

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.

Управление мотиваций можно осуществлять с учетом понимания сущности и особенностей каждого этапа мотивационного процесса и воздействуя на субъект управления поступательно. Для этого необходимо знать что представляет собой каждый этап и как характеризуется поведение объекта мотивационного воздействия (рис.1.1).



Рис.1. Этапы мотивационного процесса

Как показано на рис.1.1. мотивационный процесс имеет циклический характер и состоит из семи этапов. Выделение указанных этапов мотивационного процесса, конечно, условное, поскольку в реальной жизни нет четкого разграничения этапов и нет обособленных мотивационных процессов.

Однако приведенная модель полезна для выяснения процесса развертывания мотивации и содержания основных этапов.

Мировой практикой наработаны общие подходы к управлению мотивацией. Несмотря на существенные различия в управленческой и корпоративной культуре, подходах по решению конкретных управленческих задач, успешные организации следуют схожим основным взглядам:

- практически каждая проблема организации – это, прежде всего, проблема управления персоналом;
- персонал организации – наиболее ценный и продуктивный ресурс, от которого в значительной мере зависит формирование конкурентных преимуществ;
- работник и работодатель являются партнерами, которые имеют свои интересы и цели;
- понимание и сближение интересов и целей работников и работодателя – путь к повышению эффективности деятельности организации;
- основой высокопроизводительного труда персонала является высокий уровень его мотивированности, что требует целенаправленного воздействия на поведение работников, побуждение их к конкретным действиям для достижения личных и организационных целей.

Таким образом, организацией управлением мотивацией представляет собой сложный комплекс мероприятий и действий управляющего звена компании по формированию условий стимулирования труда и заинтересованности работников в эффективном выполнении своих трудовых функций и задач. Данный процесс призван воздействовать на широкий спектр экономических, психологических и социальных факторов, определяющих поведение человека.

Управление мотивацией современного предприятия должно основываться на постоянном анализе эффективности действующей системы по оценке ее соответствия целям и задачам компании и выявлении потенциала совершенствования и поиска новых методов и схем повышения

заинтересованности работников в достижении более высоких результатов труда и повышении профессионализма

В главе 2 «Анализ управления мотивацией персонала в ООО «Мясопром» представлена краткая характеристика деятельности предприятия, проанализирован процесс мотивации персонала, элементы системы управления мотивацией, организационная структура, проведено исследование удовлетворенности персонала компании действующей системой мотивации. .

Компания ООО «Мясопром» является одним из крупных предприятий г.Саратова и области. Основная сфера деятельности – это производство и реализация мясной и колбасной продукции.

Управление предприятием осуществляется Генеральным директором. Организационная структура управления представлена линейно-функциональным типом, что делает ее максимально управляемой и позволяет эффективно распределять обязанности между структурными подразделениями и специалистами.

В настоящее время система управления персоналом в организации развивается под воздействием широкого спектра факторов, в большей степени негативных:

- снижение динамичности развития рынка труда,
- снижение доли высококвалифицированного персонала на рынке труда,
- не высокий уровень мотивации кандидатов к работе в производственных компаниях (приоритет отдается торговым предприятиям),
- необходимость снижения издержек на ФОТ ввиду принятия предприятием стратегии «тотальной экономии и снижения издержек»,
- отсутствие в регионе образовательных учреждений по подготовке специалистов производства мясоперерабатывающей промышленности.

Принципы развития управления персоналом в данной компании ограничиваются следующим перечнем:

- соблюдение законности в построении системы управления персоналом и разработке мотивационных схем,

- приоритет постоянства развития профессионализма специалистов,
- повышение эффективности работы персонала.

Выявлено, что используемые методы мотивации (установление фиксированных окладов, распределение премиального фонда только в зависимости от объема прибыли всего предприятия и выполнения общего плана компании) доказали свою неэффективность. Они не формируют стимул к повышению качества труда и достижению более высоких показателей результативности.

Также компания использует ограниченный спектр немонетарных форм мотивации:

- благодарности,
- предоставление выходного в день рождения сотрудника.

Это также негативно отражается на уровне удовлетворенности персонала действующей мотивационной системой.

Под недостаточной мотивацией сотрудников является отсутствие санаторно-курортного лечения, отсутствие материальной помощи в случаях потери близких. Из числа уволившихся, большая часть уволилась в первый год работы, что говорит о недостаточно эффективной системе адаптации.

Таким образом, одним из важнейших конкурентных преимуществ в бизнесе является квалифицированный персонал, однако большинство предприятий и организаций в настоящее время не достаточно уделяют внимание организации эффективной системы адаптации и подготовки персонала на первых порах, что и приводит к потере мотивации у работников и дезориентации в своих должностных обязанностях, правах и возможностях.

В результате опроса сотрудников компании были выявлены следующие проблемы:

- переработки рабочих, которые были не только дополнительной нагрузкой на ФОТ, но и снижали общую эффективность и внимательность сотрудников,

- низкая производительность труда, вызванная как отсутствием мотивации персонала, так и неоптимальным процессом фасовки,
- большое количество ошибок при формировании заказов, негативно влияющее на репутацию компании среди клиентов,
- низкая вовлеченность персонала в работу на некоторых участках,
- отсутствие мотивации сотрудников повышать скорость и качество своей работы, так как не было прозрачных критериев оценки качества работы,
- отсутствие разделения труда на участках приводило к тому, что сотрудники метались от одного дела к другому, допуская ошибки в каждом.

При этом также были **выявлены положительные моменты:**

- командная работа на некоторых участках позволяла сотрудникам быстрее и успешнее справляться с работой,
- разрядная система мотивации давала возможность людям видеть перспективу карьерного роста,
- единая система учета заказов в 1С объединяла все процессы работы по обслуживанию клиентов.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

Из представленных материалов сделан вывод о крайне незначительном внимании компании к возможностям инструментов мотивации в процессе управления персоналом.

**В главе 3 «Направления совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «Мясопром»** представлены рекомендации по

совершенствованию управления мотивацией персоналом в организации, основанные на внедрении новых принципов формирования системы мотивации и применении инновационных подходов к разработке схем мотивации.

Платформой развития системы мотивации являются принципы, определяющие управление данной областью деятельности. В настоящее время у компании не определены принципы системы мотивации. Именно поэтому представляется целесообразным их разработать. Это позволит сформировать целостный подход к развитию системы мотивации (рис.2):

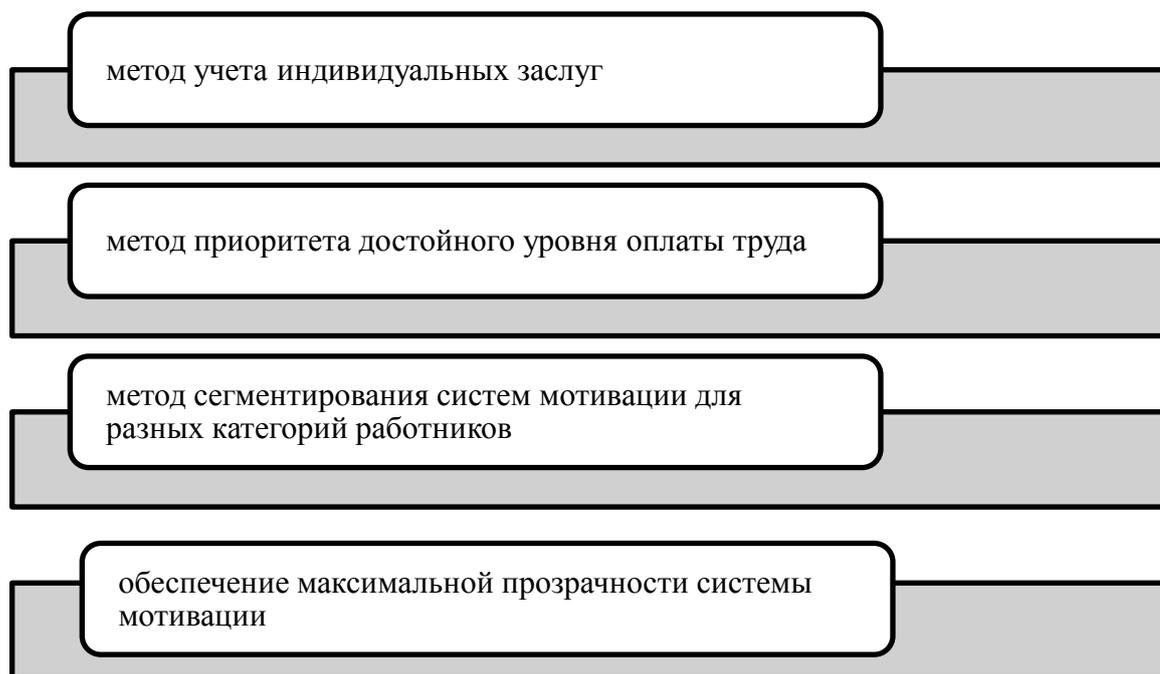


Рис.2 - Новые методы управления мотивацией персонала в ООО «Мясопром»

Метод учета индивидуальных заслуг определяет необходимость разработки систем мотивации, в которых будет отражаться вклад работника в развитие компании и его индивидуальные достижения. Это позволит стимулировать повышение производительности труда и инновационности в разработке новых методов управления производством, продажами, сбытом и т.п. Каждый специалист должен понимать, что его вклад в развитие компании будет замечен и оценен. Для этого необходимо сформировать карты учета

достижений, использовать детализированное планирование и оценку работы персонала.

В качестве методов управления мотивацией в соответствии с данными принципами являются:

- разработка системы вознаграждений за инновационные идеи,
- внедрение системы надбавок за превышение плановых показателей, задач,
- внедрение немонетарной мотивации – поощрений сотрудника, добившегося неординарных результатов труда.

Метод обеспечения достойной оплаты труда – системы мотивации должны учитывать рыночные данные заработных плат работников разных категорий и не допускать установления оплат труда ниже среднего рыночного показателя. Важно чтобы работники компании не искали возможности найти более высокую заработную плату в других компаниях, а были уверены, что организация, в которой они работают дает им достойный уровень дохода.

Метод сегментирования системы мотивации – создание нескольких видов схем мотивации, учитывающих особенности функционала специалистов и условия работы, что позволяет создать более персоналориентированную мотивацию. При реализации данного метода появляется возможность учета мотивационных ожиданий и интересов каждой категории специалистов, сформировать для них свою категорию мотивации с учетом особенностей труда и специфики работы.

Метод обеспечения максимальной прозрачности системы мотивации – каждый сотрудник должен понимать и знать все составляющие его мотивации. Это позволит сформировать у него информированную уверенность в том, что он знает за что он получает заработную плату и как он может влиять на ее повышение.

В результате реализации данного метода система мотивации становится предельно понятной, что повышает уровень доверия сотрудника к компании и его уверенность, что он может влиять на свой заработок.

Данные методы можно рассматривать как универсальные и приемлемые для разных типов организаций. Для ООО «Мясопром» их внедрение особенно актуально, ввиду выявленных особенностей и проблем существующего управления мотивации.

В настоящий период в компании используется ограниченный перечень стандартных и малоэффективных методов мотивации:

- окладная система оплаты труда,
- непропорциональное распределение премиального фонда,
- благодарность за достижения в труде,
- предоставление выходного дня в день рождения сотрудника.

В главе 2 доказано, что они не способствуют развитию компании и нуждаются в расширении и модернизации.

Внедрение системы мотивации должно начинаться с оптимизации бизнес-процессов, введения норм выработки, изменения функциональных обязанностей сотрудников.

Исходя из вышеуказанного, автор сделал следующие выводы относительно необходимости разработки новых схем мотивации для компании:

1. Предпосылки внедрения системы мотивации: высокие затраты на переработки персонала, низкая производительность труда, наличие ошибок при сборке товара.

2. Анализ ситуации: анкетирование клиентов, хронометражи рабочего времени, измерение производительности труда.

3. Внедрение изменений: создание автоматизированной системы учета определенных видов работ, кадровые перемещения, внедрение нормирования труда, разработка и внедрение KPI.

4. Сопровождение изменений: разъяснительная работа, установление жесткой системы контроля, анализ результатов и коррекция показателей.

5. Результаты: повышение производительности труда, минимизация переработок, сокращение количества ошибок, прозрачная система мотивации, зависящая от результатов труда.

В компании необходимо сформировать систему обучения, основанную на периодической аттестации и определении потребностей работников в совершенствовании и их карьерных ожиданиях. Обучение проводить в формате наставничества или через аутсорсинг.

Необходимо сформировать систему поддержки корпоративного духа: проведение совместного празднования Нового Года, 8 Марта, Дня рождения компании.

Преимуществом данного подхода к управлению мотивацией является:

- оптимизация системы мотивации и ее ориентация на потребности организации и установления баланса с ожиданиями и потребностями персонала,

- обеспечения достойного и соответствующего рыночному уровню оплаты труда специалистов,

- повышения заинтересованности персонала в повышении эффективности труда,

- повышение инновационной активности персонала,

- повышение экономических показателей развития компании.

Таким образом, внедрение и реализация данных рекомендаций являются целесообразными и выгодными для организации.