

**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 ООО «АЛЬЯНСМЕД»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Сухоиной Виктории Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. Кафедрой

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## ВВЕДЕНИЕ

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 практические предложения творческие идеи, впечатления, советы.

---

<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., 2016. - С. 22.

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., 2018.

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. Малую, 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 ООО «АЛЪЯНСМЕД», разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников организации на основе анализа сущности и методов мотивации персонала.

Реализация указанных целей предполагает постановку и решение следующих задач:

---

<sup>4</sup>Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления: учеб, пособие. - М., 2016.; Бухалков М.И, Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб, пособие. - М., 2016.; Малую П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М., 2016.;

<sup>5</sup> Глаз Ф. Самопомощь в конфликтах: концепции, упражнения, практические методы. - М., 2010.; Клок К., Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. - М., 2015.; 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., 2015.

- 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 управления мотивацией персонала организации.
- СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ООО «АЛЬЯНСМЕД»**

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 возможность проведения её своевременной корректировки в соответствии с меняющимися условиями;

6) в целях формирования чувства уверенности в себе, защищенности персонала, 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 Performance»

---

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

- «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.

Медицинская компания «Альянсмед» с 1995 года осуществляет свою деятельность, направленную на комплексное оснащение лечебно-профилактических учреждений и предлагает широкий ассортимент медицинского оборудования отечественного и импортного производства. На российском рынке медицинских товаров 80% закупок приходится на государственный госпитальный тендер.

Операционную эффективность и размеры компании планируется увеличить за счет: территориального развития (открытие филиалов в Поволжском федеральном округе и за его пределами); развития товарных групп, как существующих, так и новых (не менее 3); развития эксклюзивных и прямых контрактов и доведения их до значимой доли в ключевых товарных группах; внедрения новых управленческих, информационных и логистических технологий;

Организационная структура фирмы построена по линейно-функциональному признаку. Потребностям сегодняшнего дня в наибольшей мере соответствует подобная структура, поскольку организации нуждаются в системах координации и делового общения между работниками различных отделов на различных уровнях.

Показатели хозяйственной деятельности и рентабельность ООО «АЛЪЯНСМЕД» увеличилась в связи с увеличением заказов на предлагаемую продукцию. 2017 году рентабельность продаж ООО «АЛЪЯНСМЕД» увеличилась на 25% по сравнению с 2016 годом. Проведенное исследование показало увеличение рентабельности основных



средств. Полученные данные свидетельствуют о росте благополучия компании, что объясняется увеличением спроса на медицинское оборудование.

Основной проблемой ООО «АЛЪЯНСМЕД» является низкая мотивация сотрудников. Это приводит к большой текучести кадров, что негативно сказывается на деятельности компании в целом. При этом большая часть работников уволена по приказу администрации. Наибольший удельный вес уволившихся сотрудников наблюдается среди категории работников, проработавших в компании от двух до пяти лет.

Компания обеспечена персоналом на 86% от показателей максимума. В компании преобладает молодой контингент сотрудников, до 40 лет, что может служить положительным признаком. Уровень образования специалистов говорит о высоком профессиональном уровне подготовки сотрудников фирмы, как среднего, так и высшего звена.

Стиль руководства компании можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и очень малой долей демократии в управлении. Сильное давление, оказываемое на сотрудников при дисциплинарных нарушениях, и приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию организационной культуры желаемым результатам.

Таким образом, в системе управления персоналом ООО «АЛЪЯНСМЕД» налицо полная дезинтеграция и хаотичность. В силу этого, персонал неоднократно учится на своих ошибках, не повышая свой уровень компетентности в решении поставленных задач.

Основными направлениями кадровой политики ООО «АЛЪЯНСМЕД» являются: исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала; проведение скоординированной единой тарифной политики оплаты труда; разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий.

При подборе персонала главными факторами отбора является опыт

работы и личностные качества. Управление персоналом офиса осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и самообучение.

В 2017 году руководством компании было принято решение ввести для всех сотрудников ООО «АЛЬЯНСМЕД» квартальные премии. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности.

В ООО «АЛЬЯНСМЕД» так же применяются методы негативной мотивации как штрафы, публичное порицание, воспитательные беседы, увольнения.

Вынужденное применение этих методов приводит к повышению дисциплинированности и исполнительности в коллективе.

Данный анализ показывает, что ООО «АЛЬЯНСМЕД» 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.

Но работа в авральном режиме не влияла на повышение стабильного оклада, что приводило молодежь в состояние апатии, вследствие чего они увольнялись. Это обстоятельство только добавляло работы постоянным сотрудникам организации, заставляя их брать на себя завершение недоделанного молодыми специалистами.

Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии. Внедрение на предприятии новой системы управления мотивацией персонала, включающей в себя методы материальной и немонетарной мотивации персонала, имеют положительный экономический эффект и способствуют

формированию благоприятного климата в коллективе.

В полной мере определить экономический эффект внедрения системы управления мотивацией персонала не представляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты экономической эффективности вполне оправдывают себя, так как позволяют сделать вывод о целесообразности проведения таких мероприятий.

Внедрение методов материальной и немонетарной системы управления мотивацией персонала могут привести к повышению эффективности трудовой деятельности, уменьшению текучести кадров, улучшению социально-экономического и материального благополучия сотрудников, что, несомненно, влечет рост прибыли организации за счет:

1. увеличения оплаты сверхурочного труда;
2. внедрения системы поощрения инноваций;
3. предоставления социального пакета сотрудникам;
4. введения должности менеджера по работе с персоналом с целью разработки и применения в компании индивидуального подхода к сотрудникам и соблюдение принципов корпоративной культуры;
5. оптимизации системы обмена информацией между сотрудниками и отделами компании.

Внедрение системы материальных методов мотивации трудовых ресурсов в ООО «АЛЬЯНСМЕД» влечет экономическую эффективность в краткосрочной перспективе за счет обучения персонала 64%; немонетарная система управления мотивацией персонала в долгосрочной перспективе позволит увеличить прибыль на 14%.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав положение ООО «АЛЬЯНСМЕД» на занимаемом рынке и рассмотрев управленческие аспекты деятельности его руководства, 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. Теучка кадров снижает эффективность ООО «АЛЬЯНСМЕД», приводя к низким сборам страховых взносов.

Предложенные в проекте мероприятия смогут удержать и мотивировать персонал, повысив, в целом, эффективность компании на 14 %. В качестве основных мер по мотивации персонала можно предложить введение оплаты детских садов для сотрудников производственного отдела, предоставление всем сотрудникам компании кредитов, оплату сотовой связи для менеджеров отдела снабжения.

По моему мнению, огромную роль в улучшении микроклимата ООО «АЛЬЯНСМЕД» 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.

Если руководство ООО «АЛЬЯНСМЕД» последует предложенным советам, то производительность труда значительно возрастет и социально-психологический климат компании заметно улучшится, что скажется на росте объема продаж в организации.