

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО СК «СОГЛАСИЕ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

студентки 5 курса 542 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Гориной Надежды Игоревны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С.В. Аракчеева
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., профессор

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2021

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.¹

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.²

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. Сотрудники, проявляющие инициативу, заблаговременно осознают решения

¹ Моргунов Е. Б. Бизнес-школа «Интел-Синтез». — М., 2016. - С.15.

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

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.³ 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 группу. Для многих организаций данные действия являются обязательными и позволяют осуществлять деятельность на различных рынках.

³ См. Иванова Е.М. Психология профессиональной деятельности. - М., 2016.

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.⁴

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.⁵

Объект исследования - управление мотивацией персонала организации.

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

Цель исследования – изучить систему управления мотивацией в ООО СК «СОГЛАСИЕ», выявить направления по ее совершенствованию с экономическим обоснованием.

Реализация указанной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- рассмотреть сущность мотивации персонала в системе управления;
- охарактеризовать методы мотивации персонала;
- провести общую характеристику организации;

⁴ 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.

⁵См. 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., Пруйт Д., Сунг Хе Ким. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. — М., 2013.; Траут Дж. Волшебная лампа бизнесмена. - СПб., 2013.; Уизерс Б. Управление конфликтом. - СПб., 2014.

- проанализировать систему мотивации персонала в организации;
- проанализировать уровень мотивации персонала в организации;
- разработать предложения по совершенствованию мотивации персонала организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

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.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Мотивация является источником трудовой деятельности человека. Мотивация и результаты труда связаны со способностями работника и его приобретаемыми навыками труда. Она является частью управления персоналом.

При изучении теоретических и практических трудов различных авторов установлено, что, моральные поощрения также действуют на работников как и значимые материальные стимулы, при этом у персонала возникает процесс самомотивации.

Существуют мотивационные факторы, привлекающие работников осуществлять деятельность в конкретной компании. Такими факторами являются социальная защита, корпоративная культура организации, отсутствие необоснованной жесткости со стороны руководства

(человечность), проведение мероприятий в системе мотивации, например корпоративные мероприятия, то есть культура взаимодействия между руководством и персоналом.

При управлении персоналом в компании следует оптимизировать работу внутри. Данные действия также способствуют созданию благоприятного корпоративного климата. Эффективность работы персонала значительно повышается при благоприятном корпоративном климате.

При исследовании западными специалистами было установлено, что мотивация человека на 85% зависит от успеха компании, занятия в данной компании своего места, оцененности его труда, возможности карьерного роста и т.п., при этом только у 15 % мотивация зависит от уровня заработной платы.⁶

Стимулирование представляет собой процесс внешнего воздействия на работника для получения от него успешного выполнения задачи или эффективной работы в целом.

Одним из самых популярных инструментов стимулирования выступает доплата, в некоторых случаях целесообразны нематериальные стимулы.

Управление мотивацией - это создание мотивации, поддержание мотивации и удержание ее на нужном, оптимальном уровне. В управлении мотивацией необходимо учитывать и личностные особенности.⁷

В современной экономической литературе выделяют следующие методы управления персоналом: экономические, административно-правовые, социально-психологические.

Предоставление полномочий сотрудниками сильно их мотивирует. В сегодняшних условиях, люди сами могут оценить свою компанию: кто они, что они — и потом, согласно тому, что они обнаруживают, компания себя организует. Работникам импонируют такие руководители, которые достаточно четко выражают свою точку зрения, при этом дают им проявлять инициативу.

⁶ Управление мотивацией персонала: учеб, пособие. - Ростов н/Д: МарТ ИЦ, 2014. - 240 с.

⁷ Источник: Управление мотивацией <http://www.psychologos.ru> дата обращения 21.05.2021

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 системой 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.⁸

Рассмотрим некоторые методы мотивации персонала. Для решения вопроса соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им заработной платы используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (далее, PFP).⁹ Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении

⁸ Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент. - М: Инфра-М, 2014 - 622 с.

⁹ ЛарсонУ. Как проводить собеседование при приеме на работу. 10-минутный тренинг для менеджера. - М, 2014. - С. 156.

деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты.¹⁰ Существует большое количество типов гибких схем оплаты труда.

Общество с ограниченной ответственностью «СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ СОГЛАСИЕ». «СК «Согласие», ООО зарегистрирована по адресу 129110, г. Москва, ул. Гиляровского, д. 42. Генеральный директор организации ООО «СК «Согласие» Тихонова Майя Александровна. Основным видом деятельности компании является Страхование, кроме страхования жизни. Также «СК «Согласие», ООО работает еще по 11 направлениям (таблица 1). Имеет 6 лицензий. Размер уставного капитала 3 526 330 000 руб. Организация насчитывает 81 филиал и 6 учрежденных компаний.

Прибыль компании увеличилась в связи с увеличением заказов на продукты компании. Однако рентабельность снизилась за счет увеличения активов компании. Но находятся в допустимых пределах.

ООО «СК «СОГЛАСИЕ» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

Уровень текучести в организации выше среднего. При этом большая часть работников уволена по собственному желанию. Предотвращение увольнения работников обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых. В компании преобладает молодой контингент сотрудников, до 40 лет, что может служить положительным моментом в деятельности организации и профессиональном росте служащих.

Результаты распределение персонала по образованию свидетельствуют о высоком профессиональном уровне подготовки сотрудников фирмы, как среднего, так и высшего звена. Текучесть кадров наблюдается среди категории служащих, проработавших в компании от двух до восьми лет.

¹⁰ Маслова В. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2016. - 496 с.

При оценке форм и методов управления мотивацией персонала ООО «СК «СОГЛАСИЕ» выявлено, что один раз в квартал проходит общее собрание, где рассматриваются предложения по улучшению работы фирмы в целом, сотрудник с лучшей идеей получает финансирование на реализацию идеи и 15% прибавку к окладу на текущий месяц. За период действия этой программы удалось отследить несколько интересных идей, которые в последующем были воплощены в жизнь. Среди служащих страховой компании действует программа «Лучший сотрудник месяца» по инициативе и под контролем Генерального директора.

По мнению автора данного исследования предложений от сотрудников по улучшению работы компании может поступать значительно больше, однако, в связи с загруженностью кадрового состава и малоэффективным стимулированием подобных инициатив, сотрудники офиса слабо используют этот механизм.

По оценке самих работников организации лучшими сотрудниками за частую признаются те работники, которые были наняты в компанию по рекомендации доверенных лиц.

Для выяснения мотивации персонала ООО «СК «СОГЛАСИЕ» было проведено его анкетирование, которое выявило следующие серьезные проблемы работников среднего звена – страховых агентов, которое выявило, что почти половина сотрудников не удовлетворены своей работой и не получают достаточной обратной связи.

В результате оценки форм и методов управления мотивацией персонала в ООО «СК «СОГЛАСИЕ» выявлены следующие кадровые проблемы:

- Острая нехватка HR-менеджера. В компанию приходят случайные люди, не разбирающиеся в процессе страхования. Хотя уровень образования сотрудников компании достаточно высок, соискатели не имеют достаточного опыта работы в сфере страхования. Их прельщают обещанная лояльность руководства, легкие и высокие заработки. Следствием этого является низкое

качество продуктов страхования, увеличение времени на работу, снижение производительности труда.

- Вопросы с перераспределением обязанностей. Все сотрудники компании понимают, что кадровый кризис вынуждает брать кому-то лишние поручения и дополнительный объем работ. Но мало кто хочет на добровольной основе выполнять дополнительную нагрузку. Происходят долгие переадресации данного объема задач от отдела к отделу, что увеличивает время простоя и снижает мотивацию (особенно молодых) сотрудников. Возникла постоянная текучка молодых кадров, которым трудно было понять принципы оплаты труда и выработать мотивацию к работе.

Автор предлагает разнообразить материальную форму стимулирования персонала ООО «СК СОГЛАСИЕ», внедрив следующую структуру заработной платы:

- 1) базовая заработная плата;
 - премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера;
 - социальные стимулы (льготы работникам);
 - премия по итогам года;
 - разовые выплаты за конкретные результаты работы;
 - выплаты различного характера;
 - комиссионные выплаты от конкретных сделок;

Проведенный анализ систем оплаты труда показывает, что предложенные автором для ООО «СК СОГЛАСИЕ» системы оплаты труда будут эффективным элементом в системе материальной мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Оптимальный путь решения вопроса мотивации персонала это — постоянное балансирование между применением материальных и нематериальных видов стимулирования. В связи с этим целесообразно рассмотреть следующие предложения по работе с персоналом ООО «СК «СОГЛАСИЕ»:

1. Расширить социальный пакет сотрудников организации, но не всем подряд, а в зависимости от большей или меньшей потребности отдельного сотрудника в них. Не должно быть привыкания и следующей за ним апатии к работе.

2. Ввести должность менеджера по работе с персоналом - HR-менеджера, в чьи обязанности будет входить разработка индивидуального подхода к сотрудникам и соблюдение принципов корпоративной культуры.

3. Оптимизировать систему обмена информацией между сотрудниками и отделами компании за счет:

Рассчитанный показатель экономической эффективности говорит о том, что предложения автора имеют экономическую ценность для ООО «СК «СОГЛАСИЕ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. 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 ООО «СК «СОГЛАСИЕ» 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 ООО «СК «СОГЛАСИЕ», 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.

По мнению автора, огромную роль в улучшении микроклимата ООО «СК «СОГЛАСИЕ» может сыграть появление в штате компании менеджера по персоналу.

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

Внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить производительность труда и социальнопсихологический климат компании заметно улучшится, что скажется на росте объема продаж.