

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

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ: «ПАО
ГИПРОНИИГАЗ»)**

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

Зубаиловой Рамили Гаджихмедовны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования обусловлена глубокими изменениями систем управления в организациях, связанными с завершением перехода России на новую модель хозяйствования и закрепление ее роли в мировой экономике. Проблемы формирования социально-трудовых отношений, в том числе, проблемы формирования эффективной системы мотивации были актуальны всегда. Известно, что общественное богатство и благосостояние создаются трудом, взаимодействующим с природой, а результативность и эффективность труда в основном зависят от его мотивации и стимулирования. Наука призвана исследовать это развитие с определенным опережением, прогнозируя ход развития и рекомендуя соответствующие меры с учетом ожидаемых тенденций. В России вопрос формирования эффективной системы мотивации стоит сегодня особенно остро, поскольку эффективность и конкурентоспособность большинства предприятий не всегда соответствуют требованиям, обусловленным глобализацией и информатизацией мировой экономики. В годы рыночных реформ в России основное внимание реформаторов уделялось достижению макроэкономических монетарных параметров на основе либерализации и форсированной приватизации госсобственности.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками. И во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование».

Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сферу личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь, именно, эта система сегодня наиважнейшей резерв повышения эффективности производства.

в России, в отличие от ряда зарубежных стран с устоявшейся рыночной экономикой, на трудовой мотивации работников сказывается влияние позднего советского периода, и периода радикальных политических и экономических реформ, в ходе которых прежняя социально-экономическая система и соответствующий ей хозяйственный механизм были практически разрушены. Сочетание воздействия общемировых тенденций и внутренних факторов обуславливают специфические особенности трудовой мотивации работников в современной России. Эти особенности представляют собой проблему с точки зрения управления, поскольку мешают эффективно использовать западные методики управления трудовой мотивацией.

В области трудовой мотивации слабо исследован вопрос, какие мотивы к труду возникают, развиваются и доминируют у работников в новых социально-экономических условиях. Не изучено, каким образом эти мотивы образуют единую комплексную мотивацию к труду личности, как их следует использовать при построении систем управления трудовой мотивацией в масштабе организации с целью повышения производительности труда, уровня конкурентоспособности фирмы и эффективности хозяйствования в целом.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать процесс формирования эффективной системы мотивации персонала в организации на примере ПАО «Гипрониигаз».

Объект выпускной квалификационной работы – система мотивации персонала в организации, в том числе в ПАО «Гипрониигаз».

Предмет выпускной квалификационной работы – организационно-экономические отношения, возникающие по поводу формирования эффективной системы мотивации персонала в организации, в том числе в ПАО «Гипрониигаз».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования эффективной системы мотивации персонала»

Система мотивации определяется конкретной ситуацией, в которой работает предприятие. Эффективное управление персоналом основано на правильном понимании мотивации персонала. Разработка эффективной системы форм и методов управления персоналом, возможна лишь при понимании руководства предприятия того, что движет персоналом, что побуждает персонал к деятельности, какие мотивы лежат в основе действий персонала.

Главная цель системы мотивации персонала обеспечение достижения целей компании посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Единство этих подходов заключается в том, что система мотивации персонала помогает повысить заинтересованность человека в трудовой деятельности, а также увеличить его трудовую активность, что непосредственно скажется на удовлетворенности трудом и повышении производительности труда. Кроме того, система мотивации персонала должна строиться на основе применения комплексных мероприятий по повышению мотивации. Удовлетворение только одной потребности не приведет к заметной эффективности применяемых мер. Должен быть разработан комплекс мероприятий, включающий в себе различные методы мотивации и стимулирования персонала.

Система стимулов к труду имеет иерархическое строение и включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- *институциональные стимулы*, действующие на уровне общества в целом, формирующие, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду);

- *операциональные* (внутриорганизационные) стимулы, действующие на уровне предприятий и организаций, формирующие (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда.

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Механизм функционирования трудовой мотивации раскрывает процесс развертывания и актуализации потребностей непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и состоит из четырех компонентов.

Первый компонент – включенность или невключенность человека в трудовую деятельность. Именно с включенности в трудовую деятельность начинается развертывание потребностей; включенность в труд предопределяет структуру трудовых ценностей, их соотносительную значимость.

Второй и наиболее важный компонент механизма функционирования мотивации – мотивационное ядро личности – совокупность мотивов, являющаяся внутренней детерминантой трудового поведения человека.

Третий компонент мотивационного механизма – удовлетворенность трудом. Данный компонент представляет собой оценку качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными личностными

результатами труда (теми благами, которые работник присваивает посредством своей трудовой деятельности).

Четвертый компонент механизма функционирования мотивации труда – трудовое поведение – превращение внутреннего состояния человека в действие по отношению к социально значимым объектам. Оно определяется трудовыми функциями рабочего места, психофизиологическим и профессионально-квалификационным потенциалом работника и, конечно, мотивационным ядром. Именно это и позволяет рассматривать трудовое поведение как финальный этап функционирования мотивации труда.

Механизм мотивации, действие рычагов и инструментов формирования поведения личности основываются не только на ее непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определенным образом мотивируют соответствующую активность, например, общественно значимые достижения конкретного индивида.

Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции личности в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия индивида с окружающими, особенности построения его взаимоотношений с обществом в целом.

Современные компании постоянно находятся в поиске новых ресурсов для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. В этом контексте особое внимание уделяется вознаграждению персонала. Сущность понятия «вознаграждение» связано с развитием общественных отношений на протяжении веков, начиная с рабовладельческого общества. Российские и зарубежные ученые исследовали эти проблемы и продолжают открывать все новые возможности систем вознаграждения по мере более глубокого познания психологических возможностей человека. Реализация целостной системы экономического вознаграждения предполагает

использование организацией различных систем оплаты труда. Анализ различных видов работ и уровня заработной платы позволяет определить базовые ставки оплаты труда (в соответствии с уровнями ответственности сотрудников и ситуацией на рынке труда). Аттестации и системы стимулирования позволяют оценить показатели производительности работников и поощрить их к ее увеличению. В своей совокупности базовая оплата труда, поощрения за выполнение работы и участие в прибылях образуют фундамент целостной стимулирующей системы оплаты труда. Каждая из систем является одним из факторов экономической удовлетворенности работников.

В главе 2 «Анализ процесса формирования эффективной системы мотивации персонала в ПАО Гипрониигаз» нужно сказать следующее.

Основу организационной структуры управления ПАО «Гипрониигаз» составляет так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, финансы и т.п.). Применительно к каждой из них формируется иерархия служб (шахта), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

В ПАО «Гипрониигаз» мотивация и стимулирование труда осуществляется в различных формах. Преимущественными формами стимулирования труда работников предприятия являются – оплата труда и премирование.

В ПАО «Гипрониигаз» принят ряд документов, в которых отражены положения об оплате труда и премировании работников, среди них можно выделить:

- Коллективный договор;
- Положение о коллективной форме организации и оплаты труда работников ПАО «Гипрониигаз»;

- Положение о порядке оплаты за проведение подготовки, стажировки и повышения квалификации работников ПАО «Гипрониигаз»;
- Положение о выплате ежемесячной надбавки за выслугу лет работникам ПАО «Гипрониигаз»;
- Положение № 27 «Перечень оснований и размер материальной помощи, оказываемой работникам ПАО «Гипрониигаз».

С целью углублённого изучения факторов мотивации труда сотрудниками отдела кадров был проведен опрос работников ПАО «Гипрониигаз» с помощью анкетирования. Опрос проводился в сентябре 2016 года.

На мотивацию труда работников ПАО «Гипрониигаз» оказывают влияние целый ряд факторов, имеющих ситуативный характер. В то же время проведённый на предприятии опрос выявил, что главным мотивирующим фактором для трудоустройства в современных условиях является не столько привлекательность работы, сколько заработная плата, правильная организация которой требует решения ряда проблем.

Анализ системы мотивации персонала на предприятии ПАО «Гипрониигаз» показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью различных методов управления. На предприятии в настоящее время существует программа кадровой политики на 2012 – 2020 гг. Программа является составной частью стратегии развития ПАО «Гипрониигаз». На предприятии существуют такие виды нематериальной мотивации, как:

- льготное ипотечное кредитование сотрудникам;
- обучение языкам, что приводит к дополнительным выплатам;
- повышение квалификации, где каждая ступень увеличивает зарплату;
- социальный пакет (хорошие условия труда, оплачиваемый отпуск);
- 50 %-я скидка на еду в столовой предприятия;

Также предприятие проводит спортивные мероприятия, такие как слет молодежи, лыжные гонки, велогонки руководителей и рабочих, за призовые места выдается премия, участие в слетах молодежи осуществляется за счет предприятия. Молодому специалисту зарплата рассчитывается из среднего балла диплома, т. е. есть мотивация лучше учиться в университете.

Можно сделать выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов, а также узнать, приносят ли свои результаты программы стимулирования труда, организованные на предприятии.

Стимулирование служит одним из инструментов реализации мотивирования и непосредственно зависит от уровня развития отношений в организации. Индивидуальное поведение – это следствие синхронного действия ряда мотивационных сил, которые создают мотивационные системы, предопределяющие эталоны поведения. Возникновение конфликтов на предприятии обусловлено противоречием мотивационных систем.

По результатам исследования даны рекомендации по модификации корпоративного поведения для улучшения производительности и качества рабочей жизни в ПАО «Гипрониигаз»:

- изменить организационные коммуникации между различными уровнями управления;
- описать формальные требования работы, составить описание рабочих мест;
- установить индивидуальные цели для каждого работника ПАО «Гипрониигаз»;
- проводить оценку эффективности исполнения рабочего задания на основе заданных стандартов;
- проводить непрерывное профессиональное обучение для всех категорий работников;

В главе 3 «Направление совершенствования формирования эффективной системы мотивации в ПАО «Гипрониигаз» по улучшению

производительности и качества жизни в ПАО «Гипрониигаз» было проведено мероприятие исходя из модели ключевых характеристик Хэкмана и Олдхэма. *Эффективность данного мероприятия составит 0,41.*

Для развития системы нематериального стимулирования работников ПАО «Гипрониигаз» нами предлагается:

1. Выдавать работникам с наибольшей производительностью труда абонемент в бассейн на месяц.
2. Обеспечить бесплатное питание в столовой предприятия работникам, выполняющим запланированные задания.

Эффективность данного мероприятия составит 0,13.

Последнее мероприятие было проведено для улучшения благоприятного психологического климата в коллективе организации. *Эффективность данного мероприятия составила 0,6.*

Таким образом, данные рекомендации по модификации организационного поведения приведут к изменению основных характеристик работы, критических психологических состояний и организационной и индивидуальной эффективности.

Одной из основных задач современного развивающегося предприятия является мотивация персонала к высокой производительности труда и эффективной деятельности. На многих предприятиях все еще сохраняются старые подходы к управлению кадрами.

Как показывает практика, большинство собственников и руководителей предприятий при разработке систем оплаты труда и стимулирования персонала больший упор делают на материальное стимулирование, оставляя без внимания нематериальную сторону. Безусловно, достойная оплата труда положительно влияет не только на качество труда персонала, но и на имидж самого работодателя. Однако у каждого работника присутствуют свои принципы и убеждения, согласно которым он живет и ведет деятельность. К тому же человек очень быстро привыкает к хорошим новым условиям, к более высокому уровню оплаты.

В заключении, исследование, проведённое в выпускной квалификационной работе, позволило сделать ряд выводов:

Мотивация персонала - важнейший комплекс мероприятий, проводимый для управления поведением человека и социально организованных систем.

Мотивация работника способствует созданию в коллективе климата кооперации и взаимопомощи, соблюдение сотрудниками принципов взаимного уважения и доверия. Уважение руководителя по отношению к подчиненному наблюдается не только при выполнении ими общих правил поведения. Оно проявляется и в объективной оценке работы подчиненного, обсуждении с ним процесса выполнения задания, возникающих проблем и путей их решения, обмене информацией и идеями. При формировании положительной и эффективной трудовой мотивации специалистов, важно понимать сущность мотивационного механизма, знать его особенности и учитывать их в трудовой деятельности.

Современные системы вознаграждения при использовании различных подходов, позволяют индивидуально оценить вклад каждого сотрудника, и нацелены на удержание наиболее талантливого персонала, достигающего целевые установки компании.

ПАО «Гипрониигаз» занимает достаточно устойчивое положение на рынке, имеет достаточно стабильный кадровый состав. Управление персоналом в ПАО «Гипрониигаз» осуществляет отдел кадров. Процесс управления персоналом организован достаточно эффективно.

В качестве конкретных мер для совершенствования формирования эффективной системы мотивации в ПАО «Гипрониигаз» нами предлагается изменить характеристики работы, тем самым существенно увеличить внутреннюю мотивацию и оптимизировать трансформацию корпоративного поведения работников ПАО «Гипрониигаз».

Кроме того предлагается развивать систему нематериального стимулирования работников ПАО «Гипрониигаз». Для этого предлагается организовать подведение итогов работы руководства ПАО «Гипрониигаз» по выработке общей стратегии развития и направления действия и оптимизацию деятельности инструментов прямой трансляции информации и внедрение средств получения обратной связи. Прибыль от внедрения данного мероприятия планируется получить за счет повышения заинтересованность персонала в результатах своего труда. По оценкам экспертов это приведет к увеличению прибыли ПАО «Гипрониигаз».

А также организовать проведение корпоративного праздника для создания благоприятного психологического климата в коллективе ПАО «Гипрониигаз» как средства нематериального стимулирования труда.