

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

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ «БАТ-СТФ»)**

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

Колесниковой Екатерины Владимировны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

Лапина Н.В.

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

Дорофеева Л.И.

подпись, дата

Саратов 2018

Введение

Актуальность темы. В настоящее время современный менеджмент всё чаще сталкивается с проблемой построения рациональных форм мотивации и стимулирования труда, несмотря на огромный накопленный практический опыт в сфере научной организации труда. За последние десятилетия было внедрено множество достижений науки, техники и технологий, позволившие оптимизировать трудовые процессы в экономике. В условиях рыночных отношений имеет особую актуальность повышение эффективности использования трудовых ресурсов на основе совершенствования системы мотивации и стимулирования работников к высокопроизводительному труду. Существенной задачей любого хозяйствующего субъекта является поиск и комбинирование эффективных методов управления персоналом и трудом, позволяющих максимизировать трудовой потенциал организации. Важнейшим аспектом, влияющим на эффективное использование трудовых ресурсов, является построение грамотной системы мотивации и стимулирования труда в хозяйствующих субъекта, отвечающей современным экономическим реалиям. Только тогда, когда мотивированно-стимулирующие факторы работы персонала способствуют решению стратегических задач компании, возможна ее успешная деятельность. Все это определило актуальность темы исследования.

Целью ВКР является изучение системы мотивации и стимулирования труда персонала и выработке на этой основе практических рекомендаций, которые могли бы повысить удовлетворенность работников своим трудом и трудовую отдачу.

Логика реализации поставленной цели предполагает решение трех групп задач:

Теоретического характера

1. Исследовать теоретические основы управления мотивацией и стимулированием труда персонала на предприятии:

- показать сущность и особенности мотивации труда персонала;
- показать виды и функции мотивации труда персонала;
- рассмотреть стимулирование труда персонала: значение и задачи в современных условиях хозяйствования;

Практического характера:

2. Дать анализ управления мотивацией и стимулированием персонала на примере «БАТ-СТФ»:

- дать краткую общую характеристику «БАТ-СТФ»;
- провести анализ системы мотивации и стимулирование труда работников.

Прикладного характера:

3. Направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала «БАТ-СТФ»

Совершенствование системы мотивации на предприятии нами предлагается провести по трём группам взаимосвязанных мероприятий:

- организация материального стимулирования работников на основе методики КРІ;
- стимулирование труда на основе методики составления профиля компетенцией;
- экономический эффект от предлагаемых направлений совершенствования мотивации и стимулирования персонала.

Объектом ВКР является мотивационно- стимулирующая политика, проводимая в современных условиях хозяйствования в организациях, в том числе и на «БАТ-СТФ».

Предметом ВКР являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе мотивации и стимулирования персонала в современных условиях хозяйствования.

Структура ВКР. Работа состоит из страниц машинописного текста, включающего в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников. Первая глава - Исследование теоретических аспектов управления мотивацией и стимулированием труда в условиях современной экономики; вторая - Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников на примере «БАТ-СТФ»; третья - Направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала «БАТ-СТФ». В работе использовано 18 рисунков, 9 таблиц, 38 литературных источников.

Основное содержание работы

На сегодняшний день разработано около сотни мотивационных теорий и моделей. Наиболее распространенными и известными являются теории «пирамиды потребностей» А. Маслоу, двухфакторная теория Х. Герцберга, теории К. Альдерфера, концепция Макклелланда, каузальная теория Б. Вайнера. Общим положением большинства теорий является то, что потребности человека имеют свою иерархию, они могут быть материальными и нематериальными, каждая из них требует удовлетворения и одинаково важна для индивида.

Таким образом, мотивирование является важной частью управления любой компании. Мотивационный менеджмент выделился в отдельную управленческую дисциплину. Мотивационный менеджмент рассматривает природу мотивации, концепции мотивации, разрабатывает стратегию мотивации персонала для какой-либо компании. Также мотивационный менеджмент изучает различные способы и методы стимулирования: материальные и нематериальные.

Мотивация персонала воплощается в связи с тем, какие потребности имеются у предприятий и работников, а также от степени их надобности, которая идет как давление, оказываемое на предприятие. Многие сотрудники стремятся к безопасности, другие хотят признания и престижа, третьих беспокоит только уровень заработной платы, а четвертые пробуют сами себя реализовать. Система мотивации труда персонала - это гибкое и динамичное направление, которое исполняет главную роль в развитии бизнеса. Эта отрасль должно всегда корректироваться и изменяться в соответствии с целями и этапом развития предприятия. Поддерживать такую динамичную систему в работоспособном состоянии, доставляющем наилучший эффект позволяет систематический анализ состояния системы.

Залогом результативного труда работника является максимально допустимое совпадение личных мотивов и целей коллектива и руководства предприятия. Несомненно, что абсолютное совпадение трех мотивировок

невозможно, тем не менее, справедливая система мотивации труда персонала позволит максимально сблизить цели подчиненных. Таким образом, ни одна система управления не будет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная система стимулирования труда, так как она побуждает каждого конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Система стимулирования труда является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она грамотно разработана, и правильно используется на практике.

«БАТ-СТФ» (Саратовская табачная фабрика) — одно из старейших и крупнейших предприятий табачной промышленности в России. С 1994 г. принадлежит компании British American Tobacco. Новый собственник произвёл модернизацию производства и начал выпуск собственных марок сигарет. На сегодняшний день предприятие является ключевым звеном производственной деятельности British American Tobacco в России. Мощности фабрики составляют 45 млрд сигарет в год.

Общая численность рабочей силы на конец 2016 года составила 3861 человек.

В разбивке по договору о найме:

- постоянные сотрудники - 3300
- временные сотрудники - 312
- сотрудники, выведенные за штат - 205
- подрядчики (ГПХ) - 44

В разбивке по типу занятости:

полная занятость - 3814

частичная занятость - 47

На «БАТ-СТФ» для стимулирования труда работников используются и материальные, и нематериальные методы мотивации. Компания придает

большое значение как системе оплаты труда, системе условий труда, так и системе обучения и продвижения персонала.

На «БАТ Россия»Далее существуют программы, которые мотивируют сотрудников на эффективную работу и продвижение по карьерной лестнице такие как:

- Ежегодная программа стажировок для студентов 2-6 курсов ВУЗов, владеющих разговорным английским языком по таким направлениям как: маркетинг, управление персоналом, управление производством, финансы, юридический отдел, отдел безопасности, отдел охраны труда и экологии.

- «Бритиш Американ Тобакко» в постоянном поиске молодых талантов, которым помогает раскрыться и добиться больших успехов, а заодно и внести огромный вклад в успех компании, ведь молодежь всегда стремится к достижению целей.

- Международная программа для выпускников (Global Graduate Programme), позволяющая развить лидерские качества и профессиональные навыки.

- Программа Top Talents, в которую попадают самые талантливые сотрудники. С прошлого года несколько самых сильных представителей маркетинга начали обучение в Кембридже.

К особой форме поощрения и мотивации сотрудников стоит отнести следующие программы:

- «Время инициативных». В ходе этой программы каждый сотрудник может номинировать своих подчиненных, своего руководителя, коллег или даже самого себя на награждение.

- «Маленькая благодарность - шанс к большому успеху» - такой девиз у корпоративной программы «Спасибо!». Эта программа позволяет выразить им личную признательность на всю страну, т.е. во всех компаниях «БАТ Россия».

- Программа рекомендаций «Нам нравятся такие, как вы!». Сотрудник получает вознаграждение, если приводит такого же талантливого и целеустремленного кандидата, который становится сотрудником.

- «Бесценная мотивация для ценного сотрудника» - так гласит девиз следующей программы мотивации - «Ты лучший!».

Таким образом, мотивация персонала на «БАТ-СТФ» является важным фактором для организационного рабочего процесса. Грамотный руководитель замечает в своем подчиненном компетентного специалиста с азартом к новым задачам и дает ему повышение по должности даже тогда, когда человек может немного не дотягивать до требований. Такие специалисты чаще своего справляются с задачами лучше, чем более опытные, однако менее мотивированные коллеги. Некоторыми сотрудниками может двигаться потребность в признании. Для таких сотрудников HR-менеджер разрабатывает отдельные инструменты поощрения (звание лучшего работника месяца/года, лучший результат работы в отделе/компании), которые сопровождаются наградами, грамотами, бесплатными путевками, абонементом в спортивный зал, фирменными полотенцами/чашками/кепками, сертификаты в различные магазины, а также это может быть корпоративный выезд на природу, походы в боулинг и различные тимбилдинги (мероприятия по укреплению командного духа) за счет компании.

Финансовое вознаграждение на «БАТ-СТФ» предусмотрено за исключительный вклад, достижение результата, значительно выходящего за рамки должностных обязанностей.

Нефинансовое вознаграждение на «БАТ-СТФ» поощряет подход к работе или поведение, которое может служить примером для других: инициативность, лояльность, взятие на себя дополнительных обязанностей и другое, например:

- Сотрудникам «БАТ Россия» предоставлен максимально возможный спектр вариантов неденежного вознаграждения. Например, массаж, спа-

процедуры, ужин в ресторане, сертификаты в различные магазины и многое другое. Следует отметить, что сотрудники положительно реагируют на такое поощрение.

- В основном нефинансовая мотивация, принятая в компании, связана с личностным и профессиональным развитием каждого сотрудника, с его карьерным продвижением.

Кроме того, на «Бритиш Американ Табакко» разработаны специальные процессы по планированию карьеры, разрабатываются качественные планы замещения должностей, которые принимают во внимание как индивидуальные запросы каждого сотрудника, так и будущую структуру организации. Определение потребностей каждого сотрудника в развитии и разработка предложений по личностному и профессиональному росту в процессе исполнения повседневных обязанностей. Сотрудники, в будущем способные занять должность руководителей отделов, объединены в группу интенсивного развития. Компания компенсирует затраты на занятия сотрудников командными олимпийскими видами спорта. Кроме того, в большой переговорной комнате проводятся регулярные занятия с профессиональным инструктором по йоге. Занятия английским языком также бесплатны. Каждый может выбрать формат, который ему удобен: занятия через Skype, групповые или индивидуальные уроки с преподавателем. Большая часть сотрудников выбирает групповые уроки, что помогает не только улучшить навыки языка, но и сплотиться со своими коллегами.

«БАТ Россия» стремится предоставить своим сотрудникам привлекательный, конкурентоспособный и сбалансированный пакет льгот. Одно из достойных мест в этом пакете занимает корпоративная пенсионная программа «Забота о будущем», которая была внедрена 1 сентября 2004 года в дополнение к государственному пенсионному обеспечению. Финансирование осуществляется полностью за счет средств компании и эта программа успешно функционирует.

Все постоянные сотрудники «БАТ-СТФ» имеют персонифицированные счета в Негосударственном пенсионном фонде ИНГ (одним из лидеров на международном рынке пенсионного страхования), на которые ежеквартально перечисляются 5% от оклада. В 2016 году компания перечислила на эти цели 73 миллиона рублей. Общая численность сотрудников на конец 2016 года составила 3861 человек, из них 3300 человек являются участниками корпоративной пенсионной программы. Коэффициент соотношения стандартной заработной платы начального уровня рабочих и служащих к законодательно установленному минимальному размеру оплаты труда, который во второй половине 2016 года составил 2000 рублей, колеблется от 6,5:1 до 17,7:1.

Социальный пакет «БАТ-СТФ» разработан так, чтобы удовлетворить потребности каждого сотрудника в независимости от его возраста или занимаемой должности. Сюда относятся и такие базовые принципы, как медицинская страховка, дополнительные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по беременности, корпоративная пенсионная программа, финансируемая за счет средств компании, предоставление свободного графика сотрудникам центрального офиса.

Кроме того, для повышения материального стимулирования работников, уменьшения текучести кадров и закрепления специалистов на ключевых должностях, способных работать в условиях напряженности и интенсивности труда, на Саратовской табачной фабрике действует грейдовая система оплаты труда и премирования. За исследуемый период средняя заработная плата возросла на 14%. Однако, прослеживается отставание темпов роста материального стимулирования работников от темпа роста финансовой результативности предприятия. Данная тенденция может привести к демотивации персонала организации.

Подводя итог исследования, можно сделать следующие выводы, что на «БАТ-СТФ» система вознаграждения и поощрения активно используется в качестве инструмента для создания и поддержания высоких результатов и

высокой мотивации сотрудников. Использование сочетания материальных и нематериальных, краткосрочных и долгосрочных видов поощрения. Перед работниками открыты широкие возможности для профессионального и личного роста. Компания стремится к тому, чтобы сотрудник приобретал дополнительную ценность как профессионал.

В качестве механизмов совершенствования система материальной мотивации было по итогам исследования автором предложено организовать материальное стимулирование работников на основе методики КРІ и стимулировать труд на основе методики составления профиля компетенций.

Внедрение системы КРІ решает важные задачи:

- внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности повышает эффективность работы сотрудников в среднем на 20-30%;
- правильно разработанная и внедренная система создаст непрерывный мониторинг состояния дел на всем предприятии, что помогает вовремя выявить и устранить сбои;
- внедрение системы показателей позволяет точно объяснять сотрудникам приоритеты бизнеса;
- система оплаты труда, основанная на методике КРІ, позволяет организации значительную часть оплаты труда сотрудников перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.

Совершенствование системы мотивации труда работников посредством модернизации системы премирования, базирующейся на балльной оценке персонала и методики КРІ позволит обеспечить более тесную привязку трудового потенциала работников и результатов их труда с размером индивидуальных премий.

Применение методики профиля компетенций позволит решать следующие практические задачи:

- производить расстановку кадров, опираясь на оценку потенциала работников с учётом его индивидуальных свойств;
- осуществлять конкурсный отбор работников на руководящие должности за счёт их ранжирования по профилям компетенций и производить прогноз их потенциальной эффективности на новой должности;
- планировать направления мероприятий по обучению и развитию персонала, выявив наиболее «уязвимые» места по данным профилей.

Рекомендуемые мероприятия позволяют повысить производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов, поскольку будут рассчитывать на отдачу со стороны компании в рамках своих интересов.

Мотивация труда выступает как фактор развития и стимулирования профессиональной деятельности, так как она влияет на эффективность деятельности сотрудников и производительность труда.

Чтобы выработать свою программу мотивации, руководителям организаций следует найти собственный комплекс мер, которые лучше всего подходят именно их коллективу и предприятию.

Заключение

Мотивирование является важной частью управления любой компании. Мотивационный менеджмент выделился в отдельную управленческую дисциплину. Мотивационный менеджмент рассматривает природу мотивации, концепции мотивации, разрабатывает стратегию мотивации персонала для какой-либо компании. Также мотивационный менеджмент изучает различные способы и методы стимулирования: материальные и нематериальные.

Ни одна система управления не будет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная система стимулирования труда, так как она побуждает каждого конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система стимулирования труда является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она грамотно разработана, и правильно используется на практике.

Организационная культура компании «БАТ Россия» представляет собой инновационный тип культуры, который характеризуется следующими элементами:

- значительно более высокий образовательный уровень персонала по отношению к среднему уровню отрасли оптовой торговли;
- творческая обстановка;
- постоянное совершенствование навыков и умений сотрудников;
- готовность к риску;
- динамизм.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод о том, что в компании созданы все условия для инновационной деятельности, что свидетельствует о результатах инновационной культуры.

В «БАТ-СТФ» вся система управления работает таким образом, что изменения становятся нормой. В условиях постоянных изменений во внешней среде именно такая культура может обеспечить

конкурентоспособность предприятия, его приспособление к внешнему окружению. Компания дает своим сотрудникам свободу, возможность проявить и реализовать себя. При этом компания прекрасно понимает, что, давая свободу, она берет на себя определенный риск. Компания постоянно находится в состоянии диалога с сотрудниками. Кроме этого, компания ожидает от каждого проявления лидерства и участия в тех амбициозных задачах, которые ставит перед собой каждый день. Все эти компоненты организационной культуры и делают ее отличной от других.

На Саратовской Табачной фабрике для стимулирования труда работников используются и материальные, и нематериальные методы мотивации. Компания придает большое значение как системе оплаты труда, системе условий труда, так и системе обучения и продвижения персонала.

Для характеристики существующих форм мотивации в компании «БАТ-СТФ» было использовано анкетирование и анализ его результатов. Были выявлены проблемы в существующей материальной мотивации и предложены мероприятия их решения.

В качестве механизмов совершенствования система материальной мотивации было предложено организовать материальное стимулирование работников на основе методики КРІ и стимулировать труд на основе методики составления профиля компетенций.

Внедрение системы КРІ решает важные задачи:

- внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности повышает эффективность работы сотрудников в среднем на 20-30%;
- правильно разработанная и внедренная система создаст непрерывный мониторинг состояния дел на всем предприятии, что помогает вовремя выявить и устранить сбои;
- внедрение системы показателей позволяет точно объяснять сотрудникам приоритеты бизнеса;

- система оплаты труда, основанная на методике КРІ, позволяет организации значительную часть оплаты труда сотрудников перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.

Совершенствование системы мотивации труда работников посредством модернизации системы премирования, базирующейся на балльной оценке персонала и методики КРІ позволит обеспечить более тесную привязку трудового потенциала работников и результатов их труда с размером индивидуальных премий.

А также применение методики профиля компетенций позволит решать следующие практические задачи:

- производить расстановку кадров, опираясь на оценку потенциала работников с учётом его индивидуальных свойств;
- осуществлять конкурсный отбор работников на руководящие должности за счёт их ранжирования по профилям компетенций и производить прогноз их потенциальной эффективности на новой должности;
- планировать направления мероприятий по обучению и развитию персонала, выявив наиболее «уязвимые» места по данным профилей.

Рекомендуемые мероприятия позволяют повысить производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов, поскольку будут рассчитывать на отдачу со стороны компании в рамках своих интересов.