

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 ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО КБ «ВОСТОЧНЫЙ»)**

Студентки 5 курса 541 группы

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиль подготовки «Управление персоналом организации»

экономического факультета

Мункеевой Динары Зинуллаевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Герчикова Е.З.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение

На актуальность избранной темы, указывает то, что в современных условиях, при управлении персоналом организации, все большее внимание уделяется инструментам мотивации и стимулирования труда. При этом обе названные категории, сами по себе, не являются однозначным явлением управленческой науки. Спорность может вызывать как правильное понимание каждого из них, так и то, какие меры следует точно относить к мотивации, а какие к стимулированию.

Более того, социально значимые завоевания общества в сфере трудовых прав, существенно видоизменили мотивацию и стимулирование труда, уведя от жесткой модели властных отношений к мягкой, основанной больше на взаимовыгодном сотрудничестве и взаимообусловленном партнерстве. На это указывает, в частности то, что в качестве инструментов воздействия на работников в управлении персоналом стали преобладать экономические способы, а не административные.

Дополнительную актуальность избранной теме, добавляет то, что многие организации – работодатели сегодня являются крупными предприятиями с большим количеством работников, которых нужно не столько эксплуатировать в классическом понимании, сколько правильно ориентировать на достижение лучшего хозяйственного результата, что опять же достигается эффективным применением мотивации и стимулирования их труда. В полной мере, это касается и организаций банковского сектора экономики, где даже самое небольшое банковское отделение, представляет собой социально значимый объект, обслуживающий клиентские интересы по самому широкому профилю: от открытия сберегательного вклада и приема платежей до кредитования бизнеса и финансирования различных, в т. ч. государственных, проектов.

Именно поэтому, в современных условиях эффективность работы банка определяется профессионализмом работающего в нем персонала, а не только наличием финансовых ресурсов и их рациональным размещением. В связи с чем, на первый план выдвигается методологический инструментарий,

разрабатываемый и применяемый в рамках управленческой деятельности в сфере кадровой политики организации по мотивированию и стимулированию труда.

Целью исследования является комплексное рассмотрение мотивации и стимулирования труда персонала в организации как с теоретической, так и с практической точек зрения. Для качественного достижения поставленной цели, в работе предстоит решить следующие задачи:

1. Дать общую теоретическую характеристику основам исследования мотивации и стимулирования труда в организации.
2. Проанализировать практику мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный».
3. Выработать и предложить основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный».

Объектом исследования выступает система мотивации и стимулирования труда, принятая в ПАО КБ «Восточный».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный».

По своей структуре, настоящая работа состоит из:

Введения

Главы 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда в организации

1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда в организации

1.2 Характеристика методов мотивации и стимулированию труда в организации

1.3 Этапы процесса мотивации и стимулирования труда в организации

Главы 2. Анализ мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

2.1 Общая характеристика деятельности ПАО КБ «Восточный»

2.2 Анализ методов мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

2.3 Анализ процесса мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

Главы 3. Направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

3.1 Мероприятия по совершенствованию методов мотивации и стимулирования труда

3.2 Мероприятия по совершенствованию процесса мотивации и стимулирования труда

3.3 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Заключения

Списка использованных источников

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая глава: Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда в организации

В первом параграфе теоретической главы дается определение понятию мотивации и стимулирования труда в организации, а также раскрывается их содержание.

Во втором параграфе дается характеристика методам, применяемым в мотивации и стимулировании труда в организации.

В третьем параграфе описываются этапы процесса мотивации и стимулирования труда в организации.

Так, под мотивацией и стимулированием труда в организации, следует понимать комплекс управленческих мер, функционально состоящих из элементов экономического, организационно-распорядительного и социально-психологического воздействия на персонал, направленных на общую концентрацию трудовых усилий в сторону получения наиболее эффективного хозяйственного результата.

Примерная граница разделения мотивации и стимулирования труда при управлении персоналом организации, проходит в районе нематериального воздействия, хотя и весьма условно. Все, что связано со стимулированием, в большей степени может иметь материальное объективированное выражение, тогда как мотивация находится в плоскости опосредованного воздействия, через саму динамику процесса мотивации и стимулирования труда работника.

Основными методами мотивации и стимулирования, являются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Первые, фактически представляют собой поощрительные меры, характеризующиеся, как правило, денежными выплатами по итогам трудовой деятельности. Вторые – с административной составляющей управления кадрами, а третьи с необходимостью удовлетворения потребности работников в признании и уважении.

Практика осуществления процесса мотивации и стимулирования труда в организации знает самые различные структурные комбинации. Это могут быть как общие единые схемы для всего предприятия, так и отдельные, разрабатываемые для конкретных структурных подразделений и филиалов. Многое зависит от специфики деятельности организации, политики управления персоналом, наличия материальных и иных ресурсов.

Вторая глава: Анализ мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

В первом параграфе дается общая характеристика деятельности ПАО КБ «Восточный».

Во втором анализируются методы мотивации и стимулирования труда, применяемые в ПАО КБ «Восточный».

В третьем анализируется процесс мотивации и стимулирования труда, осуществляемый в ПАО КБ «Восточный».

Так, избранная для решения практической части банковская организация, представляет собой публичное акционерное общество банковского сектора экономики с разветвленной сетью региональных представительств, обслуживающее нас сегодняшний день почти 2,1 млн клиентов - физических и юридических лиц - в более чем 700 отделениях по всей стране.

Конкретно в г. Саратове, у ПАО КБ «Восточный» 4 офиса, в которых на сегодняшний день работает в общей сложности 156 чел.

Анализ некоторых составляющих единой системы управления персоналом в ПАО КБ «Восточный», позволяет заключить, что методы мотивации и стимулирования труда, применяемые в ней, характеризуются, в первую очередь, сочетанием административности в форме организационно-распорядительного воздействия и материального стимулирования. Такое сочетание держится на балансе установления надбавки к должностному окладу соотносимой с результатами аттестации, а допуск к участию в распределении прибыли путем приобретения акций, соответственно, к занимаемой должности руководящего звена, которая без прохождения процедуры резервирования

занята не будет, что в совокупности опять же говорит об административных началах в мотивации и стимулировании труда в банковской организации.

Вся система применяемых методов в рамках мотивации и стимулирования труда при управлении персоналом в ПАО КБ «Восточный», так же, как и во многих других профильных организациях, на сегодняшний день может быть охарактеризована как централизованная, порядок применения которых подчинен единому процессу достижения общих целей функционирования банковской организации. Отсутствие самостоятельности у территориальных отделений по некоторым аспектам применения конкретных из них видится признаком общей неэффективности системы мотивации и стимулирования труда.

Анализ процесса мотивации и стимулирования труда, осуществляемого в ПАО КБ «Восточный», позволил выявить точки неэффективности его реализации в части материального стимулирования и профессионального выгорания основной массы сотрудников. Это нашло свое выражение как в существенной разнице размера заработной платы менеджмента и рядовых работников, так и в общей текучести кадров в отделениях банковской организации, расположенных в крупных городах.

Третья глава: Направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный»

В первом параграфе были выработаны мероприятия по совершенствованию методов мотивации и стимулирования труда.

Во втором параграфе - мероприятия по совершенствованию процесса мотивации и стимулирования труда.

В третьем параграфе была проведена экономическая оценка предложенных мероприятий.

Так, было выявлено, что расширение мотивирующей составляющей в банковской организации должно осуществляться за счет сбалансированного сочетания применения мер материального и социально-психологического характера, оказывающие воздействие сразу с двух сторон: установления

повышенной окладной части заработной платы и проведения «мягкой» социально-психологической работы с коллективом в части комбинированного подхода к исполнению должностных обязанностей и адаптационного сопровождения. К примеру, за счет материального вознаграждения, необходимо улучшить позиции основного перечня должностей – кассиров, операционистов и консультантов. Соискатели на свободные вакансии должны быть мотивированы уровнем окладов выше среднего по региону места своего нахождения. Это обеспечит конкуренцию за трудоустройство в ПАО КБ «Восточный» и позволит кадровому руководству выбирать наиболее подходящих по уровню компетенции работников.

В системе новой тарификации должны быть учтены:

а) норма выработки по должности (количество принятых клиентов, обработанных операций, время консультирования и др.);

б) количество взысканий за отчетный период (нарушение трудовой дисциплины, жалобы клиентов);

в) уровень знаний своих должностных обязанностей, включая порядок действий в случае конфликтной ситуации как с клиентом, так и с коллегами.

В части социально-психологической работы, необходимо, в первую очередь, уделить особое внимание уровню сплоченности коллектива. Акцентировать внимание на вопросах наставничества, поддержки по различным жизненным обстоятельствам.

Корректировка текущего процесса мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный», подразумевает:

1) разработку и установку новой тарификации стимулирующих выплат, надбавок за сверхурочные и отдельную работу с конфликтными клиентами;

2) дополнение действующей системы льгот, путем подключения к ней работников с небольшим стажем работы и пришедшим относительно недавно.

Также предложены управленческие мероприятия в авторской системе этапов осуществления процесса мотивации и стимулирования труда.

В свою очередь, эффективность предложенных мероприятий определяется исключительно достигнутым экономическим результатом их внедрения и применения в ПАО КБ «Восточный».

При определении направлений совершенствования реализации методов мотивации и стимулирования труда, успешное внедрение и использование предложенных мероприятий по совокупности должно превратить любое отделение ПАО КБ «Восточный» в перспективного работодателя с признаками социально-ориентированной организации, ставящей любого своего работника на первое место в системе внутренних ценностей.

Общие затраты на внедрение и реализацию необходимых мероприятий, определяются в дополнительной ежемесячной сумме не более 275 137 руб., что составляет менее 0,5 % от операционной прибыли отделений банковской организации и при этом позволяет регулярно формировать дополнительные фонды текущих расходов на мотивацию и стимулирование труда.

Заключение

Рассмотрение мотивации и стимулирования труда персонала в организации, дает возможность констатировать следующее.

1. Мотивация и стимулирование труда как метод управления персоналом в организации, представляется комплексом управленческих мер, функционально состоящих из элементов экономического, организационно-распорядительного и социально-психологического воздействия на персонал, направленных на общую концентрацию трудовых усилий в сторону получения наиболее эффективного хозяйственного результата.

Место, которое занимает мотивация и стимулирование в системе методов управления персоналом в организации, определяется сочетанием в их инструментарии таких средств воздействия как материальное и моральное удовлетворение потребностей работника, требования жесткого административного характера и партнерские отношения.

2. Граница между мотивацией и стимулированием труда была определена как весьма условная по принципу материального (объективированного) и нематериального (необъективированного) выражения воздействия на работника.

3. Рассмотрение ПАО КБ «Восточный» как объекта практического анализа избранной темы, позволил заключить, что мотивация и стимулирование в банковской организации связано с функционированием таких участков кадровой работы как мотивация, развитие и формирование кадрового резерва.

В самом общем виде, мотивация труда в ПАО КБ «Восточный» - это сочетание материального и нематериального воздействия на работников.

По конкретным способам как мотивации, так и стимулирования труда, можно сказать, что это административность в форме организационно-распорядительного воздействия и материального стимулирования, которое держится на балансе установления надбавки к должностному окладу соотносимой с результатами аттестации, а допуск к участию в распределении

прибыли путем приобретения акций, соответственно, к занимаемой должности руководящего звена.

4. Основные проблемы применения отдельных мер мотивации и стимулирования труда при управлении персоналом в ПАО КБ «Восточный», заключены в чрезмерном уделении со стороны руководства банковской организации значительного внимания экономическому и организационно-распорядительному воздействию на своих работников.

5. Направлениями совершенствования способов мотивации и стимулирования труда в ПАО КБ «Восточный» были выработаны: расширение применения мотивирующей составляющей и корректирующие изменения в текущей системе мотивации и стимулирования труда.

По первому из них предполагаются следующие конкретные мероприятия: повышение окладной части заработной платы по основной группе должностей, разработка и внедрение системы замены рабочего места или технологии рабочего процесса, обучение через лекции, семинары и игры, а также внедрение механизма адаптационного присутствия.

По второму: учащенная работа с пересмотром тарифов стимулирующих выплат, предоставлением льгот по кредитам, обучению в вузах и устройству детей в дошкольные учреждения.

Все мероприятия подкрепляются встречными требованиями руководства по достижению поставленных результатов в работе, соответствию внутренним критериям банковской организации и т. п.

6. Эффективность предложенных мероприятий определяется неглобальным характером мер и их заведомо легкой интегрированностью в текущую систему управления персоналом ПАО КБ «Восточный» без чрезвычайных материальных затрат.