

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.