

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

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Совершенствование мотивации персонала на предприятиях
(на примере ПАО «ФосАгро»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 412 группы
направления 38.03.01 Экономика
профиль «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Молчановой Ксении Алексеевны

Научный руководитель

ст. преподаватель

В. А. Максимов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Е.В.Огурцова

Саратов 2020 год

Введение. В условиях рынка любое предприятие сталкивается с быстрыми изменениями деловой среды, которые связаны с возрастающей конкуренцией, развитием информационных технологий и глобализацией бизнеса. Ограниченность бюджетов не всегда позволяет реагировать на такие ситуации укреплением имущественного комплекса и внедрением инноваций. Это, в свою очередь заставляет компании искать внутренние резервы для развития. Основными факторами, влияющими на производительность и эффективность организации, являются его трудовые ресурсы. Наиболее жизнеспособными оказываются субъекты, которые сумели создать сплоченную команду профессионалов, заинтересованных в своей работе и конечном результате деятельности. Побудить сотрудника к эффективному труду можно только с помощью правильно выстроенной системы мотивации, применяемой менеджерами.

Получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов позволяет увеличить общую результативность и прибыльность организаций, - в этом заключается актуальность данной темы выпускной квалификационной работы.

Системе мотивации персонала посвящены труды многих теоретиков и практиков, и она имеет достаточно обширную методологическую основу. В ходе изучения данной темы и подготовки дипломного проекта были использованы работы, как зарубежных ученых - А. Маслоу, А. Мескон, К. Альдерфер, В. Врум, Д. МакКлелланд, Ш. Ричи, П. Мартин, так и отечественных авторов - С. Шапиро, Э. Уткин, Т. Соломандина, В. Тележников, А. Кибанов.

Однако существующие теории мотивации не способны в полном объеме решать реальные проблемы организаций. Руководству остается лишь опираться на общие ориентиры известных моделей и в индивидуальном порядке качественно и количественно оценивать возможности своего бизнеса, потребности персонала и их социально-психологические особенности, применяя при этом самые актуальные подходы к мотивации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию существующей системы мотивации персонала на предприятии химической отрасли, обосновав их экономическую целесообразность и значимость.

В рамках достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты мотивации персонала, ее значение и методы применения, современные тенденции и роль в повышении эффективности деятельности компании;
- Рассмотреть и сравнить российский и зарубежный опыт применения концепций мотивации;
- Дать общую характеристику предприятия, проанализировав финансово-экономическое состояние за последние 4 года;
- Провести оценку и анализ системы мотивации труда для повышения ее качества;
- Представить конкретные меры совершенствования мотивации на примере ПАО «ФосАгро».

Объектом исследования выступает мотивация персонала, как источник формирования трудового поведения.

Предметом исследования служат экономические отношения в сфере мотивации сотрудников коммерческой организации ПАО «ФосАгро».

Теоретической и методологической основой для работы послужили научно-популярные издания, учебная литература, монографии, посвященные трудовой мотивации, законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность организаций, порядок учета и выплат по заработной плате, охрану труда, официальные статистические данные, материалы сети Интернет, а также учредительные документы ПАО «ФосАгро», финансовая, бухгалтерская отчетности и другие внутренние документы предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка использованных источников.

Основная часть. Весь спектр форм мотивации принято разделять на несколько групп:

- Материальные (экономические), которые в свою очередь бывают прямыми и косвенными;
- Нематериальные.

Прямая материальная мотивация – это методика воздействия, касающаяся системы оплаты труда (оклад, премирование).

Косвенная материальная мотивация – это социальный пакет или бонусы, которые предоставляются работодателем на основе занимаемой должности и профессиональных успехов. Их следует разделить на два блока – обязательные и добровольные.

Государством предусмотрен обязательный компенсационный пакет для каждого сотрудника: больничные листы, оплачиваемый отпуск, отчисления в пенсионный фонд и обязательное медицинское страхование. Невыполнение установленных Трудовым кодексом РФ требований ведет к дисциплинарной и материальной ответственности¹.

Нематериальная мотивация собой особый стиль управления, который не требует больших вложений для его осуществления.

1. Похвала от руководителя – является крайне эффективным методом, т.к. дает понять сотруднику, что работа, в которую он вложил силы и время, значима.

2. Карьерный рост – любой работник должен быть уверен, что за его упорство, эффективность и приверженность компании он сможет развиваться от рядового сотрудника до руководителя.

3. Создание дружеской атмосферы – конфликты приводят к стрессовым ситуациям, которые негативно влияют, как на трудоспособность, так и на впечатление о трудовом процессе. Сюда же можно отнести и комфорт в

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001. №197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) Ст. 419 // [Электронный ресурс]: [сайт]. - URL: <http://trud-kodeks.ru/> (дата обращения 12.03.2020). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

помещении. Этот фактор в последнее время все больше стали использовать передовые корпорации. Так, например, компания Google обустривает свои офисы «свободными зонами», где у сотрудников есть возможность побеседовать с коллегами, выпить кофе, размяться или просто сменить пространство для работы.

4. Конкурсы – соревновательный дух, как известно, лучший стимул к развитию. Игровые методы мотивации могут быть в виде конкурса за звание лучшего сотрудника, отдел или квеста с корпоративными заданиями.

5. Доверительные отношения и свобода действий – тотальный контроль может навредить творческому потенциалу и инициативности. Возможность выбора свободного графика, дресс-кода могут стать приятным бонусом для подчиненных.

6. Совместные тренинги, мероприятия вне офиса – укрепляют и сплачивают коллектив.

7. Всеобщее признание заслуг – например, вручение грамот перед всем составом, создание досок почета, предоставление отгула за перевыполнение месячного плана и прочее.

В практике управления персоналом нет однозначных мотивационных программ. О правильности выбранного направления можно судить по прошествии времени, исходя из того достигнут желаемый результат или нет.

Сложность оценки эффективности заключается в ее относительности. Для организации она проявляется в увеличении прибыли и сокращении издержек. Для работника это повышение заработной платы и всевозможное поощрение его заслуг. Соответственно, скоординировать эти две цели не всегда удастся, но крайне важно для перспективного развития предприятия.

Показатели эффективности отражают качественные и количественные характеристики работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющие действенность управленческого воздействия.

Диагностика количественных показателей предполагает получение некоего действительного числа, имеющего определенный экономический смысл. К таким показателям следует отнести:

- Производительность труда;
- Выработка и трудоемкость;
- Текучесть кадров;
- Зарплатоемкость;
- Коэффициент опережения;
- Частные показатели (время выполнения заказа, производственного цикла, простой оборудования по вине работников, рост клиентской базы, значение среднего чека, уровень конфликтов и жалоб и т.д.);
- Рентабельность;
- Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции.

Большинство результатов и характеристик отдачи от стимулирования количественному измерению не поддается. В этом случае используют качественную оценку эффективности. Она направлена непосредственно на сотрудников для выявления проблем стимулирования – удовлетворенности различными аспектами труда, уровня корпоративной культуры, сплоченности в команде, вовлеченности и инициативности в процессы совершенствования себя и организации в целом.

Оценка качественных показателей производится с помощью:

- Опросов и тестов;
- Интервьюирования;
- Экспертных оценок;
- Наблюдения.

Исследование существующей системы мотивации персонала проводилось на ПАО «ФосАгро» - российском химическом холдинге.

Компания предлагает на рынок:

- Минеральные удобрения (39 марок);
- Концентраты;
- Кормовые фосфаты;
- Технические фосфаты;
- Другую продукцию.

Компания ФосАгро имеет стабильный бизнес. География продаж прекрасно диверсифицирована. 65% выручки ФосАгро приходится на экспорт. Основные географические регионы потребления продукции — Европа, Южная и Северная Америка. Правда в 2019 году руководство компании все больше обращается к отечественным потребителям и пытается нарастить продажи именно внутри страны. Компания занимает первое место в России по объему поставок. В связи с переизбытком предложения в мире, цены на продукцию испытывают давление. Вкупе с курсовыми разницами возрастает волатильность финансовых показателей, которые год к году не стабильны. Однако последние годы наметился сдвиг в сторону роста выручки и прибыли. Компания стабильно платит дивиденды, чем поддерживает интерес к ней. Большинство показателей отличались исключительно положительной динамикой. Предприятие ведет успешную экономическую деятельность, демонстрируя существенные темпы роста выручки, наращивания капитала.

Организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру (рисунок 1). Такая структура наиболее применима на крупных предприятиях.

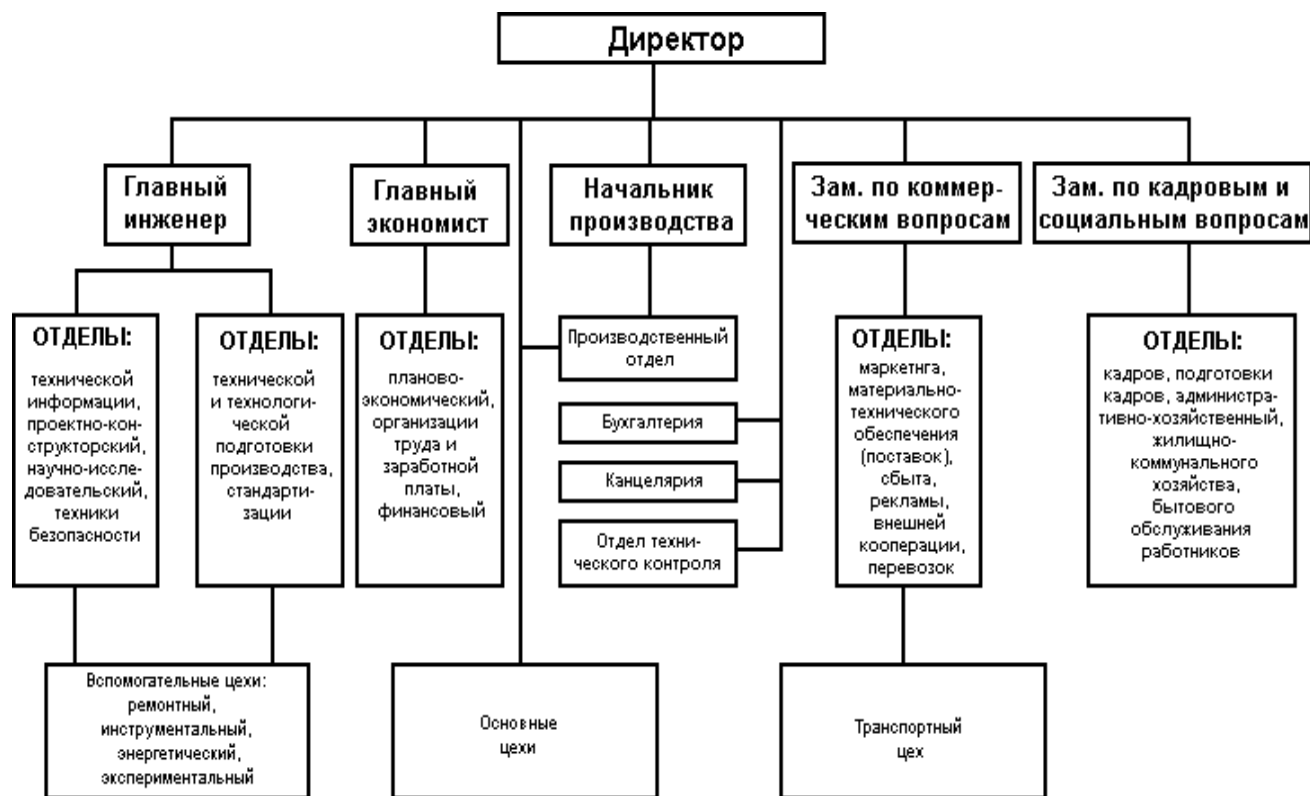


Рисунок 1 - Организационная структура отдельного предприятия

Источник: Годовые отчеты 2016-2019 / ПАО «ФосАгро». – Москва.

Из существенных недостатков такой системы, можно выделить то, что решения принимаются на верхнем уровне, вследствие чего теряется оперативность. Действия функциональных подразделений слабо координированы. Система продвижения и вознаграждения базируется на способности специалиста выполнять задачи внутри функционального подразделения, а не вкладов в конечный результат.

Среднесписочная численность сотрудников за 2018 год составила 17458 человек. Структура персонала распределена между занятыми в добыче и обогащении – 42,5%, на производстве – 46,8%, в области хранения и дистрибуции – 4,2%, логистике – 0,5%, НИОКР – 2%, прочие – 4%.

Поскольку большая часть персонала занята в области добычи и производства система мотивации направлена на снижение простоев оборудования, ритмичности выполнения поступающих задач и повышение общего уровня производительности труда.

В основе оплаты для производственного персонала лежит тариф или оклад.

Далее начисляется доплата по законодательству (за вредность, за сверхурочную работу и совмещение). Затем следуют доплаты и премии стимулирующего характера и, наконец, основная производственная премия.

Административно-управленческий персонал получает повременную заработную плату, предполагающую бонусы за выполнение показателей эффективности, приращении прибыли предприятия, за годовые, квартальные результаты.

ФосАгро помимо индексации зарплаты и социального пакета содействует улучшению жилищных условий сотрудников, организует санаторно-курортное лечение в корпоративных санаториях, предоставляет возможность ежедневно бесплатно пользоваться услугами спортивных комплексов, питаться в столовых при предприятии. Культурно-развлекательные мероприятия компании являются неотъемлемой частью корпоративной культуры и включают в себя празднование Дня Химика, Дня Горняка, корпоративного Нового года, 8 марта, 23 февраля и другие.

С целью обеспечения холдинга резервом высококлассных специалистов осуществляются образовательные программы «ФосАгро-классы» для учеников 10-11 классов. Компания активно инвестирует в развитие и популяризацию точных наук, сотрудничает с ведущими ВУЗами страны. Все сотрудники проходят регулярное обучение и тестирование на соответствие квалификационным требованиям. Учебный центр «ФосАгро» помогает сотрудникам подготовиться к изменениям — как внешним (законодательным), так и внутренним (связанным с программами оптимизации, перестройкой производственных или бизнес-процессов).

С учетом выявленных в процессе исследования проблем в сфере мотивации труда в ФосАгро были сформулированы основные направления оптимизации системы мотивации персонала: привязка премирования к ежегодному росту EBITDA, увеличение фонда заработной платы, создание комплексной программы планирования карьеры, на основе индивидуальных консультаций, аттестаций, переподготовки и адаптации кадров.

Структурировать многочисленные организационные и рабочие связи стало возможно с помощью внедрения внутреннего корпоративного портала.

Таким образом, предлагаемые мероприятия станут ключевыми возможностями воспитания чувства лояльности персонала к компании, формирования процесса мотивации сотрудников в процессе работы и получения незамедлительной обратной связи. Они приведут к росту производительности и интенсивности труда работников предприятия, что обеспечит более высокие экономические показатели, позволит предприятию ПАО «ФосАгро» работать с более высокой прибылью и конкурентоспособностью.

Заключение. Вопрос управления и мотивации персонала особенно остро стоит на предприятиях, требующих выполнения рабочих процессов с высокой концентрацией, интенсивностью, а, порой, и в условиях опасных для жизни и здоровья. Специфика, химической отрасли, на примере которой будет проводиться исследование и определение путей совершенствования системы мотивации персонала такова, что она испытывает нехватку высококвалифицированных и узкоспециализированных кадров среди нового поколения. Несмотря на то, что химическая промышленность является одним из лидеров по формированию ВВП России, популярность предприятий отрасли, как работодателей невелика. Присутствующая текучесть кадров не дает возможность оптимизировать экономические потери и направить имеющийся потенциал компаний на достижение стратегических целей.

Проанализировав отечественные и зарубежные источники, можно говорить о том, что на сегодняшний день в системе управления и мотивации кадрами появляется ориентация именно на внутренние мотивы трудовой деятельности и индивидуальный подход к каждому сотруднику. Значимым элементом системы мотивации признано создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных и административных барьеров между работниками и руководством.

В целом обстановку в филиалах «ФосАгро»: можно назвать дружественной, сотрудники гордятся корпоративной культурой и успехами

холдинга. Особенно отмечают наличие стабильных соц. гарантий и оснащение рабочих мест. Однако требовались качественные изменения в формировании заработной платы и стимулирования инициативности сотрудников и открытости в структуре управления.

Наиболее вероятными факторами, сдерживающими рост производительности труда и уровня лояльности сотрудников, стали:

Во-первых, неудовлетворенность заработной платой и ее отчужденность от общих результатов компании.

Во-вторых, отсутствие наглядности и прозрачности в системе премирования.

В-третьих, статусные и административные барьеры, не позволяющие выстроить открытый диалог между работниками и руководством, развить инициативность и предприимчивость.

В-четвертых, отсутствие проработанной системы продвижения по службе каждого сотрудника.

С внедрением новой мотивационной модели управления была достигнута главная цель выпускной квалификационной работы – совершенствование существующей системы, а, следовательно, повышение результатов деятельности всего предприятия.

Проведенная опытно – практическая часть доказала, что разработанные проекты способны привлечь прирост прибыли как минимум на 2%, снизив текучесть кадров до 4% и в 5,9 раз окупить затраты на их осуществление.

Автор убеждена, что стратегия стимулирования труда должна стать гарантией качественной трудовой жизни и основой для формирования трудового сознания людей.