

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Совершенствование управления мотивацией персонала в  
организации  
на примере Балаковского филиала ОА «Апатит»**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ

Студентки 5 курса 542 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

экономического факультета

Степановой Ирины Сергеевны

Научный руководитель

д.э.н.; профессор

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

Зав. кафедрой

к.э.н.; доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

**Введение.** Одной из проблем управления персоналом является совершенствование эффективности мотивации работников. С возникновением новых потребностей и ценностей у работников, работодателям ничего не остается, кроме как принимать эти потребности во внимание и учитывать их в ходе осуществления трудовых отношений между сторонами трудовых договоров, компании вынуждены мотивировать персонал для активизации труда в организации. Указанные обстоятельства предполагают проведение работы компаниями, направленной на изыскание внутренних ресурсов организаций, изучения в них установленной системы мотивации персонала, а также разработку новых методов развития данной системы, с учетом возникающих новых аспектов фактора человека.

Всё это и послужило выбору темы выпускной работы, в которой автор проведет исследование в теоретическом и практическом аспектах более углубленно.

Большой вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: К.Альдерфер, Дж.Адаир, Дж.С.Адамс, В.Врум, Ф.Герцберг, Дж.Кайро, Г.Латхэм, К. Левин, Э.Толмен, Дж.Б.Уотсон, Х.Хекхаузен и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г.Здравомыслова, В.П.Рожина и В.А.Ядова.

Комплексный подход к исследованию мотивации труда использовался Б.С.Бурыхиним, В.А.Гагой, Н.И.Захаровым, А.Ф.Зубковой, Н.И.Матузовым, И.В.Мишуровой, Т.Г.Озерниковой, Ю.П. Платоновым, И.П.Поварич, Б.Г.Прошкиным, С.Д.Резником А.

Предметом исследования выпускной работы являются отношения которые складываются в системе управления Блаковского филиал ОА «АПАТИТ», касающиеся разработки и совершенствования мотивации сотрудников организации. Объект исследования — управление мотивацией персонала в Блаковский филиал ОА «АПАТИТ».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в Блаковский филиал ОА «АПАТИТ».

Для реализации поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- Рассмотреть понятие и роль управления мотивацией персонала в организации.
- Изучить систему мотивации персонала организации.
- Исследовать механизм управления мотивацией персонала в организации.
- Провести характеристику хозяйственной деятельности Блаковский филиал ОА «АПАТИТ».
- Проанализировать управление мотивацией персонала Блаковского филиал ОА «АПАТИТ», программы мотивации для сотрудников.
- Рассмотреть социальную политику Блаковского филиал ОА «АПАТИТ».
- Предложить направления совершенствованию управления мотивацией в Блаковском филиале ОА «АПАТИТ», как то: проведение аудита персонала в Блаковском филиале ОА «АПАТИТ»; применение бонусной системы материальной мотивации персонала Блаковского филиала ОА «АПАТИТ; расчет экономических результатов предлагаемых мероприятий.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов управления мотивацией персонала в организации, во второй главе рассмотрены особенности управления мотивацией персонала Блаковского филиала АО «Апатит», в третьей главе предложены направления совершенствования управления персоналом в Блаковском филиале АО «Апатит».

**Основная часть.** На основе проведенного анализа концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте эволюции теории управления персоналом обосновано, что, если в рамках классических теорий и теории человеческих отношений мотивация формируется в соответствии с концепциями «человека экономического» и «человека социального», то современной теории управления человеческими ресурсами соответствует мотивационная концепция «человека разностороннего», ориентированная на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно связанная с удовлетворением широкого спектра потребностей работников.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Под системой мотивации персонала понимается упорядочивание совокупности основных элементов, таких как целей и задач системы, тактики и стратегии, реализации политических решений организации в области мотивации и стимулирования, соблюдение установленных принципов мотивации и стимулирования труда, структуры системы мотивации и стимулирования труда, методики воплощения данной системы.

К системе мотивации и труда предъявляются следующие требования:

|  |
|--|
| <p><b>Основная цель системы мотивации и стимулирования персонала</b><br/>является достижение поставленных целей, при использовании эффективной, стабильной и устойчивой мотивации, которая формируется, основываясь на многогранном стимулировании, представляющей интерес для каждой группы персонала предприятия</p> |
|--|

|  |  |                                   |                                       |  |                                  |                    |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------------|--------------------|
| <p><b>Цели и задачи системы мотивации и стимулирования труда персонала</b></p> <table><tr><td>Привлечение работников в организацию.</td><td>Сохранение персонала организации.</td></tr><tr><td>Повышение производительности рабочих.</td><td>Справедливая оценка трудового вклада каждого сотрудника.</td></tr><tr><td>Повышение эффективности бизнеса.</td><td>Оптимизация затрат</td></tr></table> | Привлечение работников в организацию.                    | Сохранение персонала организации. | Повышение производительности рабочих. | Справедливая оценка трудового вклада каждого сотрудника. | Повышение эффективности бизнеса. | Оптимизация затрат |
| Привлечение работников в организацию.  | Сохранение персонала организации.                        |                                   |                                       |  |                                  |                    |
| Повышение производительности рабочих.  | Справедливая оценка трудового вклада каждого сотрудника. |                                   |                                       |  |                                  |                    |
| Повышение эффективности бизнеса.   | Оптимизация затрат                                       |                                   |                                       |  |                                  |                    |

**Основные принципы мотивации и стимулирования труда персонала:**

- необходимость учесть внимание всем компонентам индивидуального вклада сотрудника при оценке и вознаграждения за труд.
- отсутствие запретов на возможность внесения вклада в инновационную деятельность со стороны всех групп сотрудников
- равноправное развитие каждой группы сотрудников
- доступ каждой группы персонала в равной степени ко всем видам поощрений и стимулирования вклада каждого работника в организацию
- участие предприятия в жизни работников на всех этапах жизненного пути
- сохранение персонала на предприятии
- учет в сфере воздействия предприятия не только сотрудника, но и членов его окружения в быту

**Структура системы мотивации и стимулирования труда персонала**

- Материальное стимулирование в денежном эквиваленте
- Предоставление нематериальных благ
- Материальное стимулирование в отсутствие денег

Рисунок 1- структура системы мотивации персонала

Установлено, что каждый сотрудник работает, в большинстве, для удовлетворения экономических потребностей. Не все способы денежного вознаграждения будут оказывать мотивационное воздействие на работников, вместе с тем, имеется несколько основных постулатов о премиях, которые не влияют на специфику предприятия и считаются универсальными.

Учитывая данные постулаты, должен принимать решения менеджер для внедрения методов мотивации экономического характера:

- премии не должны быть очень частыми, в связи с тем, что в противном случае они будут восприниматься работниками как часть ежемесячной заработной платы при обычных условиях;
- премия должна быть исключительно за личный вклад сотрудника в производственный процесс, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен быть установлен какой-либо приемлемый метод оценки увеличения производительности работника;
- работник должен знать, что премия полагается и ее размер зависит от дополнительных, а не нормативных мероприятий;
- дополнительные мероприятия работников, за которые они получают премии должны покрывать затраты на выплату данных премий.

Процесс управления мотивацией трудовой деятельности персонала, является планомерным длительным процессом разработки, внедрения и реализации четырех этапов: установления и осознания потребностей сотрудников, поиск активности, создания мотивов, совершенствования мотивации, и на организационно-управленческом уровне - процесса управления мотивационной структурой сотрудников согласно поставленным перед предприятием целей.

Результат отлаженной работы механизма мотивации персонала на уровнях организации и управления отличный от результата функционирования субъективно-личностного уровня. Итогом функционирования данного механизма на этом уровне является не установление мотивов, а формирование направления развития, регулирование всей структуры, согласно целям, поставленным организацией перед своими сотрудниками.

Балаковский филиал АО «Апатит» (балаковский химический кластер Группы «ФосАгро») специализируется на производстве фосфорсодержащих удобрений (один из лидеров по объемам выпуска в Европе) и кормовых фосфатов (один из лидеров по объемам выпуска в России, единственный в стране производитель кормового монокальцийфосфата). Предприятие расположено в Саратовской области, на юге России, вблизи от основных регионов-потребителей минеральных удобрений. Это первое предприятие в стране, сертифицированное по европейскому стандарту контроля качества кормовых материалов GMP+.

В настоящее время в Балаковском филиале АО «Апатит» реализуется программа развития, направленная на модернизацию мощностей и расширение номенклатуры выпускаемой продукции.

Логистическая система АО «Апатит» разработана с учетом потребностей клиентов компании и обеспечивает высокую эффективность и надежность транспортировки готовой продукции.

Сотрудники Балаковского филиала АО «Апатит» являются главным активом предприятия. Их труд играет решающую роль в реализации стратегии Компании, направленной на увеличение ее стоимости для акционеров. Работа по привлечению и удержанию персонала призвана обеспечить Компанию высококвалифицированными кадрами. Балаковский филиал АО «Апатит» стремимся сохранять привлекательность как работодателя в Саратовской области.

В настоящее время общая численность сотрудников Балаковского филиала АО «Апатит» составляет 1 722 человек.

Для эффективного развития предприятия служба кадров и компания в целом прикладывают усилия, направленные на формирование действенных способов управления трудовой деятельностью персонала, используя которые организация побуждает к активизации человеческого фактора. Результативность производственного процесса напрямую зависит от мотивации персонала и каждого работника в частности.

Расставлены основные акценты при ведении кадровой политики АО «Апатит», направленные на мотивацию сотрудников к труду, которые заключаются в следующем:

- в Компании значительное внимание уделяется состоянию и профилактике здоровья сотрудников всех возрастов, которые находятся в трудовых отношениях с ОА «Апатит» два года и более.

- в стадии разработки находится стандартный вариант коллективного трудового договора.

- активно внедряются инициативы по вне трудовому общению персонала, организуя физкультурные и туристические мероприятия, направленные на оздоровление сотрудников и повышение их работоспособности.

- АО «Апатит» усовершенствовало политику управления персоналом в области страхования здоровья сотрудников и страхования от несчастных

случаев. В настоящее время разработан единый подход и набор критериев для выбора страховых компаний.

- реформирована программа организации отдыха и досуга рабочих и их семей.

- Компания приняла определенные стандарты в направлении ведения социальной политики на уровне дочерних предприятий.

Политика Компании, направленная на организацию системы оплаты за труд и системы мотивации персонала, осуществляется с использованием стимулирования сотрудников к повышению интереса к работе, к достижению результатов деятельности и улучшению качества проводимых операций для достижения бизнес-целей, с помощью формирования общей эффективной системы вознаграждения.

Кроме того, для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот. Сотрудникам, достигшим наиболее значимых показателей в трудовой деятельности по соответствующему направлению, предоставляются путевки по льготным ценам в ведомственный санаторий, расположенный в г. Балаково. Проводится компенсация за проезд к месту работы иногородних сотрудников пропорционально личному вкладу в производство. Активно разрабатываются и используются дополнительные программы мотивации, направленные на дополнительное стимулирование персонала. Системы мотивации персонала устанавливаются с учетом, и принимая во внимание специфику технологического процесса.

Для сохранения кадров и привлечения дополнительного персонала, Балаковский филиал АО «Апатит» создает и поддерживает для работников социальное обеспечение на высоком уровне. Социальные программы, принятые в АО «Апатит», в том числе действующие в Балаковском филиале распространяются на все сферы жизнедеятельности персонала: улучшение жилищных условий для персонала и их семей, предоставление служебного жилья, санаторно-курортное лечение и профилактический отдых, в том числе в корпоративном санатории «Изумруд» в г. Балаково, прохождение лечения

и получение других медицинских услуг в рамках договоров ДМС, предоставление путевок для отдыха детей и других членов семей сотрудников, действие корпоративной пенсионной гарантии, активное продвижение ветеранских и молодежных организаций. Внедрение и поддержание активности в программах по улучшению социально-бытовых условий жизни и спортивно-оздоровительных мероприятий, включая ежегодные соревнования между подразделениями организации, организацию работы спортивных и оздоровительных корпоративных комплексов внутри организации, нацелены на здравоохранение персонала и профилактику заболеваний членов их семей, пропаганды здорового образа жизни. В ходе ежегодного опроса сотрудников Компании, выло установлено, что социальный пакет персонала находится на высоком уровне и находится в фазе непрерывного роста.

Разработана поддержка системы привлечения и подготовки кадров, охватывающая учреждения среднего и высшего образования и включающей внутрикорпоративные программы обучения персонала.

В организации развита система благотворительной деятельности. Бюджет благотворительных проектов формируется ежегодно в рамках единого процесса бюджетного планирования и утверждается правлением Компании.

Балаковский филиал АО «Апатит» внес вклад в строительство двух детских садов в г. Балаково, выделены средства на реконструкцию здания Центральной городской больницы г. Балаково и закупку высокотехнологичного медицинского оборудования.

Вместе с тем, анализ управления мотивацией персонала в Балаковском филиале АО «Апатит», по мнению автора, показал, что необходимо принятие дополнительных управленческих решений, способных мотивировать персонал материально. Указанные решения, кроме повышения материального состояния добросовестных сотрудников, позволят повысить эффективность деятельности самого предприятия. Автор работы предлагает

внедрить в Балаковском филиале АО «Апатит» бонусную систему материальной мотивации персонала.

Для эффективной оценки системы мотивации персонала в Балаковском филиале АО «Апатит» рекомендуется использовать мотивационный аудит. В ходе проведения мотивационного аудита в Балаковском филиале АО «Апатит» установлено, что существующая система управления мотивацией персонала работает эффективно, о чем свидетельствует низкий показатель текучести кадров, экономические показатели предприятия, благосостояние работников предприятия, активная роль, как отдельных сотрудников филиала, так и самого БФ АО «Апатит» в жизни г. Балаково и Саратовской области в целом.

Вместе с тем, автор работы предлагает ввести в Балаковском филиале ОА «Апатит» бонусную систему оплаты труда для любого уровня персонала, в которой размеры премий жестко связаны с показателями эффективности функционирования того или иного подразделения организации или конкретного лица. Тогда разработанная программа мотивации для сотрудников Балаковского филиала АО «Апатит» будет осуществляться более эффективно.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Заинтересованность работников в работе в организации и ее успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на

государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда.

**Заключение.** Внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.

АО «Апатит» – один из крупнейших в мире производителей минеральных удобрений. Основную часть продукции компании составляют удобрения, кормовые добавки, кислоты, кремнефтористый натрий. Активы АО «Апатит» включают в себя весь комплекс предприятий, задействованных в цепочке производства конечного продукта, – от добывающих комбинатов до заводов готовой продукции.

Собственная научно-техническая база позволяет компании создавать и внедрять новые разработки, оптимизирующие производство и снижающие его себестоимость.

Масштаб деятельности АО «Апатит», его конкурентоспособность и потенциал, а также хорошие перспективы для отрасли производства удобрений создают прочную основу для долгосрочной и успешной деятельности компании в интересах сотрудников, акционеров, населения стран и регионов ее присутствия.

Система мотивации персонала АО «Апатит» – это Фонда развития предприятия, позволяющий экономить и внедрять технологии бережливого производства, продавать продукты собственного производства и предоставлять услуги «на сторону»; формирование профессиональных стандартов, обеспечивающих соответствие уровня профессиональной квалификации работников АО «Апатит» корпоративным нормам; модульное

обучение, позволяющее эффективно спланировать программу развития персонала, исходя из квалификационных требований к каждой специальности; система дистанционного обучения (СДО), позволяющая повышать уровень своих профессиональных знаний по удобному для них графику.

Социальная политика АО «Апатит» – это Программа «АО «Апатит» - школам России», формирующая условия для реализации принципа «образование через всю жизнь»; конкурс «Профессионалы АО «Апатит», выявляющий лучших сотрудников компании, не имеющие нарушений трудовой дисциплины, норм промышленной и экологической безопасности; открытие Учебных Центров, осуществляющих подготовку и развитие высококвалифицированного персонала на ключевые рабочие профессии.

Социальная ответственность АО «Апатит» – программа, направленная на решение социальных задач с помощью правильного взаимодействия с внешней средой и с населением регионов присутствия. «Формула будущего» направлена на повышение вовлеченности молодых работников в решение стратегических задач Компании и привлечение к участию в производственной жизни предприятий. «Моя карьера» направлена на развитие сотрудников с высокими лидерскими и творческими способностями для формирования кадрового резерва. Программа «Скорая помощь АО «Апатит» основана на принципах добровольчества и призвана помочь людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Молодежная политика, проводимая Компанией АО «Апатит», позволяет улучшить образовательный и профессиональный уровень молодого поколения, условия быта и труда молодых работников.

В рамках молодежной политики АО «Апатит» проводит поддержку целевых программ образования. Реализация программы «Стипендия АО «Апатит», позволяет поощрять лучших студентов профильных ВУЗов.

В целях совершенствования управления персоналом в Балаковском филиале АО «Апатит» предлагается проведение мотивационного аудита.

Введение системы аудита персонала способствовало бы улучшению действующей или разработке новой системы мотивации персонала, дополнение эффективной системы стимулирования системой мотивирования, направленной на применение индивидуального подхода к работникам, а так же разработке новой системы мотивации персонала и программы ее внедрения с целью получения ожидаемого эффекта в установленные сроки; постоянному повышению уровня компетенции и квалификации сотрудников Балаковского филиала АО «Апатит». Полноценный грамотный кадровый аудит персонала является основным средством контроля за кадровой ситуацией на предприятии; внедрению комплекса мероприятий, направленных на становление прочной кадровой системы; сокращению текучести кадров, повышение производительности труда, выявлению необходимости обучения персонала и экономия средств на поиски новых кадров.

Применение бонусной системы материальной мотивации персонала в Балаковском филиале АО «Апатит» позволило бы заинтересовать работников в работе организации. Причем успех экономической деятельности АО «Апатит» стал бы тем выше, чем больше оказалось бы количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Бонусная система материальной мотивации персонала приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда.