

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
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**

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ФОСАГРО»)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Журавлевой Ирины Анатольевны

Научный руководитель

д. э. н., профессор

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

подпись, дата

Н.В. Лапина

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к. э. н., доцент

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

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность проблемы исследования. Мотивация как сложное, многоаспектное явление – это необходимый элемент системы управления персоналом. Создание условий для мотивации работников и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В настоящее время проблема мотивации персонала требует комбинированных подходов и методов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от эффективного управления мотивацией зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непромышленной сфер деятельности.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема управления мотивацией персонала является междисциплинарной проблемой и исследуется целым рядом научных дисциплин: социологией, конфликтологией, психологией, социальной философией, менеджментом.

Данной проблеме посвящены труды многих теоретиков и практиков, и она имеет достаточно обширную методологическую основу. 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.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии химической отрасли – ПАО «ФосАгро».

В рамках достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. раскрыть понятие управления мотивацией персонала организации;
2. описать методы управления мотивацией персонала организации;
3. рассмотреть современные подходы к оценке эффективности управления мотивацией персонала организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро»;
5. провести анализ персонала и проблем мотивации труда в ПАО «ФосАгро»;
6. разработать и предложить мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ПАО «ФосАгро»;
7. оценить эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в 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.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ПАО «ФосАгро», которые могут быть также использованы в других компаниях.

Структура выпускной квалификационной работы следующая: введение, основная часть – три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования управления мотивацией персонала организации» автор рассматривает понятие и методы управления мотивацией персонала организации, а также описывает современные подходы к оценке эффективности управления мотивацией.

Вся деятельность человека на протяжении жизни направлена на удовлетворение определенных потребностей. В узком смысле «мотивированная деятельность» – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, которые направлены на достижение определенных целей. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация представляет собой систему взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления. Умение руководителя эффективно пользоваться мотивацией персонала – это один из основных факторов, определяющих их поведение. Менеджер должен понимать, какие потребности есть у сотрудников и каким образом их можно удовлетворить.

В общем виде под управлением мотивацией трудовой деятельности персонала понимают управление процессом целенаправленного воздействия

на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Мотивация на предприятии подразумевает создание таких условий работы, при которых персонал стремится осуществлять свои функции максимально качественно. Чтобы правильно внедрить такую систему, руководству необходимо знать, какие существуют методы управления мотивацией.

К методам управления мотивацией персонала относят экономические методы управления, обусловленные материальными стимулами; организационно-административные методы, связанные с условиями труда; социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников и психологического комфорта. Методы могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Внедряемая система мотивации в организации должна быть эффективной. Для ее оценки необходимо применение комплексного подхода, учитывая, как качественные, так и количественные характеристики. Эффективной система мотивации будет считаться в случае, если она позволяет организации в ближайшей перспективе и с наименьшими затратами достигать критериев оптимизации. Получаемые в результате анализа данные становятся опорой для установления сильных и слабых сторон мотивационной структуры, а затем – для формирования действенных механизмов ее управления.

В целом оценка программ мотивации должна отражать анализируемые показатели в динамике по времени, давать возможность сравнивать их с установленными нормами и результатами других подразделений, предприятий или отраслей. Кроме того, сбор и расчет требуемых значений не должен быть финансово затратным.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ управления мотивацией персонала на примере ПАО «ФосАгро» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности компании, проводит анализ персонала и проблем мотивации труда в ПАО «ФосАгро».

«ФосАгро» – одна из ведущих мировых компаний, которая ответственна за продовольственную безопасность мира. «ФосАгро» предлагает самые высокотехнологичные, экологически чистые удобрения и сервисы по их доставке и внесению, работая для тех людей, кто кормит нашу планету.

Уникальность «ФосАгро» заключается в наличии собственного месторождения апатит-нефелиновой руды, полностью обеспечивающего сырьевую базу для производства. Высококачественные экологичные фосфатные ресурсы позволили предприятию стать ведущим производителем фосфатных удобрений в России и войти в мировую пятерку по продажам фосфорсодержащих удобрений.

По признанию руководства ПАО «ФосАгро», сотрудники – это главный актив: их труд играет решающую роль в реализации стратегии Компании, направленной на сохранение высокой динамики развития бизнеса, повышения эффективности производства, внедрения современных инновационных технологий. Для решения этих задач компании требуются, прежде всего, люди – талантливые, профессиональные, преданные своему делу и разделяющие ценности организации.

Предприятие ПАО «ФосАгро» использует следующие системы формирования заработной платы. 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.

В результате производственный персонал за выполненную работу получает не оплату труда, а заработную плату по нормативам. Т.е. в этом

случае производственный менеджмент предприятия лишён возможности управлять структурой операционных затрат и обеспечить на этой основе выполнение заказа по согласованной с заказчиком цене и получить требуемый акционерами чистый доход.

Административно-управленческий персонал получает повременную заработную плату, предполагающую бонусы за выполнение показателей эффективности, приращении прибыли предприятия, за годовые, квартальные результаты. Вспомогательный персонал, труд части которого не охвачен системой КРІ, получают тринадцатую зарплату и выплаты к профессиональным праздникам.

ПАО «ФосАгро» помимо индексации зарплаты и социального пакета содействует улучшению жилищных условий сотрудников с целью удержания и привлечения высококвалифицированного персонала и их мотивации на достижение высоких результатов в работе.

Руководство заявляет, что в ПАО «ФосАгро» система вознаграждения обеспечивает:

- поддержание достойного уровня оплаты труда;
- реализацию мотивационных программ – применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для определения размера вознаграждения руководителей;
- мотивационные программы сотрудников производств, направленных на выполнение целевых показателей;
- предоставление сотрудникам вознаграждения как в материальной, так и в нематериальной форме;
- повышение качества жизни сотрудников Компании, развитие городов присутствия Компании, рост творческого потенциала сотрудников;
- применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников;
- пакет компенсаций и льгот в соответствии с лучшими мировыми практиками.

С целью выявления конкретных недостатков сложившейся системы мотивации персонала, было принято решение о проведении исследования, направленное на оценку удовлетворенности работой на предприятии. По результату анализа анкетирования можно сделать следующие выводы о системе мотивации персонала в ПАО «ФосАгро»:

- Большая часть сотрудников не удовлетворена уровнем заработной платы.

- Ненормированность рабочего дня связана со спецификой непрерывности производства на химическом предприятии, что и отмечают большинство опрошенных.

- Существуют проблемы с пониманием системы премирования и отсутствием должного поощрения за труд.

- Линейно-функциональная структура предприятия не позволяет начальству оперативно реагировать на поступающую информацию

- Работники специализируются в своих профессиональных качествах и не имеют возможности учувствовать в управлении предприятием.

- Больше половины опрошенных не видят для себя перспектив продвижения по карьерной лестнице на данном предприятии.

- Работники не проявляют должной активности и инициативы в улучшении работы предприятия.

- В целом обстановку в филиалах ПАО «ФосАгро» можно назвать дружественной, сотрудники гордятся успехами холдинга.

- Особенно отмечают наличие стабильных социальных гарантий и оснащение рабочих мест.

Достижение высокого показателя удовлетворенности персонала, снижение текучести кадров и завоевание лидирующих позиций по производительности труда в отрасли невозможно без динамической и эффективно развивающейся системы мотивации труда на предприятии.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления мотивацией персонала в ПАО «ФосАгро» автор предлагает и описывает мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ПАО «ФосАгро» и проводит оценку эффективности внедрения этих мероприятий.

В качестве основных направлений совершенствования было предложено следующее:

- привязка премирования сотрудников к ежегодному росту EBITDA;
- увеличение фонда заработной платы;
- создание комплексной программы планирования карьеры, на основе индивидуальных консультаций, аттестаций, переподготовки и адаптации кадров;
- внедрение внутреннего корпоративного портала.

Внедряемые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией несомненно приведут к росту производительности и интенсивности труда работников предприятия, что обеспечит более высокие экономические показатели предприятия, позволит ПАО «ФосАгро» работать с более высокой прибылью и конкурентоспособностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Эффективная работа предприятия – это, прежде всего, эффективная работа его персонала, поэтому трудно переоценить значение вложенных средств и усилий в программы развития творческого потенциала сотрудников, их обучение и поощрение. Трудовые ресурсы – это в первую очередь актив компании, отдача от инвестирования в который со временем только увеличивается, в отличие от средств производства.

В ходе работы были изучены содержательные и процессуальные теории мотивации. Оба направления являются исключительно взаимодополняемыми и носят эволюционный характер становления мысли о побуждении людей к труду. Содержательные теории определяют внутренние побуждения, называемые потребностями, которые вынуждают людей действовать определенным способом. Процессуальные теории мотивации

базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Поскольку единого мнения о практическом применении этих знаний не существует, и до сих пор подавляющее большинство мотивационных систем ограничиваются лишь материальными методами стимулирования труда, необходимы активные исследования и корректировки в управленческой деятельности.

Следуя поставленной цели данной выпускной квалификационной работы, был проведен анализ управления мотивацией персонала ПАО «ФосАгро».

Группа «ФосАгро» – это крупнейший в мире производитель фосфорсодержащих удобрений. Его финансовое состояние можно охарактеризовать, как стабильное, а большинство показателей отличаются исключительно положительной динамикой. Предприятие ведет успешную экономическую деятельность, демонстрируя существенные темпы роста выручки, наращивания капитала. Между тем, в последние годы беспокойство стали вызывать снижающаяся ликвидность компании и растущая текучесть кадров. С помощью анкетирования были выявлены наиболее вероятные факторы, сдерживающие рост производительности труда и уровня лояльности сотрудников. По результатам исследования были сделаны выводы и предложены мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в компании.

Основными направлениями совершенствования стали: привязка премирования сотрудников к ежегодному росту EBITDA; увеличение фонда заработной платы; создание комплексной программы планирования карьеры, на основе индивидуальных консультаций, аттестаций, переподготовки и адаптации кадров. Система управления карьерой позволяет решить проблему устаревания человеческого капитала, которая характерна всей химической отрасли в целом. Четко сформулированные условия карьерного роста

порождают мотивы к определению своих потребностей и действий по их достижению.

Структурировать многочисленные организационные и рабочие связи возможно с помощью внедрения внутреннего корпоративного портала. Автоматизированное информационное пространство – это отличный способ оперативного получения, поставленных задач, согласования принимаемых решений и размещения обращений к руководству. По итогу, возрастает вовлеченность в корпоративную среду, улучшается имидж компании как открытого и современного работодателя.

При внедрении рекомендованных нами мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала, ПАО «ФосАгро» сможет получить значимый экономический и социальный эффект.