

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРИМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В
ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ
НИКЕЛЬ»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Корпоративное управление»
Морозовой Анастасии Владимировны

Научный руководитель
д.социол.н., профессор

П.С. Кузнецов

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. На сегодняшний день в рамках деятельности большого числа предприятий на рынке товаров и услуг, существенной задачей для управления организацией является оптимальное использование имеющихся ресурсов. При этом, для современных предприятий принята концепция, устанавливающая важнейшим ресурсом организации сотрудников предприятия, которые характеризуются как человеческий капитал. Учитывая сложившиеся особенности, важное значение имеет оптимизация человеческих ресурсов и эффективное управление ими.

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Мотивация как элемент деятельности по управлению, характеризуется важной ролью и определяется как основной носитель интересов сотрудников.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать систему мотивации труда в ПАО «ГМК Норильский никель» с последующей разработкой практических рекомендаций для совершенствования системы мотивации.

Для достижения поставленной цели выделены следующие **задачи**:

- охарактеризовать понятие и виды мотивации труда;
- выявить основные элементы системы мотивации персонала;
- рассмотреть аспекты построения карьеры с позиции фактора, формирующего эффективную систему мотивации;
- представить организационно-экономическую характеристику ПАО «ГМК Норильский никель»;
- оценить кадровый состав предприятия;
- проанализировать систему мотивации в ПАО «ГМК Норильский никель» и выявить ее недостатки;

- разработать практические рекомендации для совершенствования системы мотивации персонала в ПАО «ГМК Норильский никель»;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является крупное промышленное предприятие ПАО «ГМК Норильский никель». **Предмет исследования** – система мотивации труда в организации.

В качестве **методологии исследования** применены такие методы, как: анализ, синтез информации, сравнение, обобщение, статистические методы обработки данных.

Научная новизна исследования заключается в:

- всестороннем рассмотрении теоретических аспектов мотивации труда персонала как фактора повышения эффективности деятельности организации;
- выявлении недостатков системы мотивации труда персонала крупной промышленной организации в аспекте содержательных теорий мотивации;
- разработке практических рекомендаций для повышения эффективности системы мотивации и обеспечения высокого уровня вовлеченности сотрудников в трудовой процесс.

Практическая значимость работы характеризуется возможностью применения полученных результатов в деятельности организации, что положительно повлияет на эффективность ее деятельности, качество управления персоналом в целом и позволит повысить степень удовлетворенности сотрудников условиями осуществления трудовой деятельности.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретико-методологическое описание системы мотивации трудовой деятельности персонала» рассмотрены подходы отечественных авторов к рассмотрению понятия мотивации и стимулирования труда как фактора, обеспечивающего рост эффективности деятельности организации в целом.

Так, определено, что термин «Мотивация» происходит от слова «мотив». Слово «мотив» как существительное означает цель, как глагол это слово означает движение или действие. Следовательно, мотивы - это силы, побуждающие людей действовать таким образом, чтобы обеспечить выполнение определенной человеческой потребности в данный момент времени.

Выявлено, что существуют несколько содержательных теорий мотивации, которые основываются на том, что имеют место внутренние побуждения (потребности), заставляющие индивидуума действовать, и процессуальных теорий мотивации, обозначающих не только потребности, но и исходящих из восприятия и ожиданий индивидуума, которые имеют конкретную связь с данной ситуацией, и возможных последствий выбранных им поведенческих характеристик.

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;

- во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Определено и понятие стимулирования труда, его содержание. Так, стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную, нравственную и социально-психологическую функции. Экономическая функция заключается в том, что способствует увеличению производительности труда, повышению качества продукции, экономии различных видов ресурсов, формированию в большем объеме прибыли.

В главе 2 «Анализ системы мотивации труда ПАО «ГМК «Норильский никель» проанализирована деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» в области мотивации труда персонала и обеспечения их вовлеченности в трудовой процесс.

В первую очередь выполнен анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия. В рамках деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» определена достаточно эффективная организация корпоративного

управления, присутствуют четко определенные подразделения и комитеты, которые исполняют обязанности по обеспечению качественного управления и контроля, с учетом масштабности деятельности для компании данная ситуация характеризуется с положительной стороны, так как качественное управление – залог успеха компании.

Также отмечено, что в последние два года в компании наблюдается активная приверженность принципам устойчивого развития, что соответствует и ориентации на аспекты корпоративной социальной ответственности. При рассмотрении соответствия Кодексу корпоративного управления отмечено, что компания на настоящий момент полностью не соблюдает принцип долгосрочной мотивации ключевых руководящих работников. Также в частичном соблюдении находятся 22 принципа, при этом, полностью соблюдаются 77 принципов Кодекса корпоративного управления.

Рассмотрена структура персонала ПАО «ГМК «Норильский никель», определено, что структура характеризуется наличием сотрудников преимущественно мужского пола, в возрасте от 36 до 45 лет, имеющих высшее образование и уровень доходов в среднем 145 тыс. руб.

При рассмотрении основных показателей, характеризующих эффективность управления персоналом отмечено значение коэффициента текучести кадров, который в 2021 году достиг оптимального уровня. При этом, наблюдается общее снижение численности персонала, что обусловлено повышением производительности труда и снижением издержек компании.

Система мотивации на предприятии ПАО «ГМК «Норильский никель» представляет собой комплекс мер, направленных на социальное обеспечение, моральное удовлетворение и материальное поощрение работников. Данные меры обеспечивают непрерывное производство качественного продукта, нацеленность всех участников производства на конечный результат. Подробный анализ системы мотивации позволил определить, что сегодня на предприятии реализуется содержательная мотивация, которая проявляется посредством удовлетворения физиологических потребностей, обеспечения

защиты и безопасности, поддержания здоровья на необходимом уровне, удовлетворение потребности в принадлежности к социальным группам и поддержке, удовлетворение потребности в признании. В свою очередь выделен и недостаток, касающийся недостаточности внимания вопросам самовыражения в том объеме, который желают сами сотрудники. Важно подчеркнуть, что внимание содержательной теории мотивации должно уделяться в полном объеме, так как при высоком уровне оплаты труда и привлекательных материальных стимулах, все же присутствует определенная текучесть кадров, приводящая к уходу персонала с рабочих мест.

Также, реализуется кадровая политика, нацеленная на рост эффективности привлечения и вовлечения персонала. В частности, В 2021 году компания осуществляла цикл мероприятий по управлению вовлеченностью персонала, в частности:

- предоставление работникам возможности быть «в диалоге» с руководством компании;

- определение уровня мотивации коллектива к достижению целей и принятие решений о корректировке рабочих процессов и условий труда, основываясь на объективной информации;

- определение способов достижения значительного конкурентного преимущества в сфере человеческих ресурсов, выявление факторов, повышающих привлекательность компании для работников.

Помимо социальных гарантий, которые может обеспечить надежный работодатель, ПАО «ГМК «Норильский никель» предлагает свою оригинальную модель системы мотивации, которая складывается из комплекса мер мотивации.

Основными целями применяемой в ПАО «ГМК «Норильский никель» системы мотивации труда являются:

1. Привлечение квалифицированных сотрудников для работы на предприятии;

2. Долгосрочное сотрудничество посредством «работник-работодатель»;

3. Стимулирование рационального поведения у работника, которое бы сказывалось на повышении качества выпускаемой продукции.

Система мотивации труда, действующая в ПАО «ГМК «Норильский никель» представлена в виде совокупности стимулирующих факторов, а именно:

1. Материальное стимулирование;
2. Моральное стимулирование;
3. Социальное стимулирование.

На предприятии ПАО «ГМК «Норильский никель» разработан специальный документ, в соответствии с которым определяются размеры премий работникам различных уровней с учетом их достижений.

Также, помимо достижений высокой производительности труда, на предприятии действует система поощрения за нововведения и разработку новых технологий.

Предусмотрены вознаграждения за сокращение средств на производство продукции, уменьшение количества использованных ресурсов, повышение мощности предприятия. Процесс предоставления премии осуществляется с помощью средств прибыли, которое получило предприятие за определенный период времени.

В главе 3 «Направления совершенствования мотивации персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» обосновываются основные направления совершенствования системы мотивации персонала посредством применения ряда мер.

Для совершенствования оплаты труда в ПАО «ГМК «Норильский никель» автором предложено два мероприятия:

- внедрение 13 заработной платы по итогам года в размере одного оклада;

- увеличение премиального вознаграждения личного вклада сотрудника в развитие деятельности предприятия до 50%.

Предложенные меры характеризуются положительным аспектом, создавая условия для повышения вовлеченности и степени удовлетворенности персонала оплатой труда, что качественно повлияет на рост результативности деятельности предприятия в целом.

Для повышения качества содержательной мотивации, основанной на потребностях персонала, а также с целью обеспечения высокой вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, высокой удовлетворенности, предложено:

- расширение географии отдыха и санаторно-курортного лечения в пределах Калининградской области, в которой присутствуют учреждения по профилактике и лечению сердечно-сосудистых заболеваний и болезни легких, которые достаточно часто возникают у сотрудников;

- адаптировать систему питания с учетом территориальной расположенности производств и особенности выполняемых ими работ. Сегодня питание едино для всех заводов, относящихся к ПАО «ГМК «Норильский никель». Однако, специфика производств различна, что связано и с проявлением различных болезней персонала. Таким образом, требуется для каждой структурной единицы предприятия разработать собственное меню, которое будет построено на основании рекомендованного лечебного питания в разрезе специфики деятельности сотрудников.

Еще одним из предлагаемых мероприятий, относящихся к содержательной мотивации, выделено создание корпоративного портала, что продиктовано современными условиями ведения хозяйственной деятельности предприятий. Для ПАО «ГМК «Норильский никель» внедрение корпоративного портала дает возможность повышения стимулирования персонала и создает перспективы для развития социальных благ персонала в вопросах его мотивации.

Выполненный расчет экономической эффективности говорит о том, что совокупность предлагаемых мер дает возможность получения экономического

эффекта в размере 5021874,24 тыс. руб. следовательно, предлагаемые мероприятия являются рациональными и дают возможность роста выручки предприятия в будущих периодах на фоне увеличения производительности труда и улучшения мотивации персонала. При этом, улучшение системы мотивации обуславливает и возникновение социальной эффективности, которая характеризуется привлечением и удержанием высококвалифицированных кадров, а также повышением имиджа компании в целом.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

В том числе, дано определение понятию стимулирования и его роли в организации. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

В рамках деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» определена достаточно эффективная организация корпоративного управления, присутствуют четко определенные подразделения и комитеты, которые исполняют обязанности по обеспечению качественного управления и контроля, с учетом масштабности деятельности для компании данная ситуация характеризуется с положительной стороны, так как качественное управление – залог успеха компании.

Система мотивации на предприятии ПАО «ГМК «Норильский никель» представляет собой комплекс мер, направленных на социальное обеспечение, моральное удовлетворение и материальное поощрение работников. Данные меры обеспечивают непрерывное производство качественного продукта, нацеленность всех участников производства на конечный результат.

Установлено, что в деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» используются несколько методов мотивации сотрудников, часть из которых относится к стимулированию труда и обеспечению защищенности работника со стороны законодательных норм в рамках осуществления трудовой деятельности и достаточной гарантии в вопросах оплаты труда. Необходимо отметить, что для мотивации сотрудников, руководство ПАО «ГМК «Норильский никель» установило материальное премирование и поощрение работников.

Выделены основные мероприятия, касающиеся развития деятельности предприятия в области совершенствования мотивации и стимулов при использовании содержательного аспекта мотивации.

Выполнен расчет экономической эффективности, который говорит о том, что совокупность предлагаемых мер дает возможность получения экономического эффекта, следовательно, предлагаемые мероприятия являются рациональными и дают возможность роста выручки предприятия в будущих периодах на фоне увеличения производительности труда и улучшения мотивации персонала. При этом, улучшение системы мотивации обуславливает и возникновение социальной эффективности, которая характеризуется привлечением и удержанием высококвалифицированных кадров, а также повышением имиджа компании в целом.

Публикации автора

1. Дорофеева М.А. Функции и стадии социализации персонала в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 5. Материалы науч. конф. – Саратов, ИЦ «Наука», 2016. С.89 - 92.
2. Дорофеева М.А. Проблемы социализации персонала в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 4. Материалы науч. конф. – Саратов, ИЦ «Наука», 2015. С.97 - 100.