

**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 ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
АО «ГИПРОНИИГАЗ»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Игнатовой Кристины Викторовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Фурсов А.Л.

Зав. кафедрой  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

**Введение.** Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. В общей эффективности производства предприятия деятельность персонала играет одну из ключевых ролей, чем и определяется актуальность выбранной темы.

Цель выпускной квалификационной работы: на основе анализа теоретических подходов изучить эффективность системы мотивации персонала и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- дать понятие мотивации и модели управления персоналом;
- определить показатели эффективности системы мотивации в организации;
- рассмотреть методы анализа системы мотивации в организации;
- дать краткую характеристику АО «Гипрониигаз»;
- провести анализ кадрового состава предприятия;
- провести анализ системы мотивации АО «Гипрониигаз»;
- провести совершенствование системы мотивации на предприятии АО «Гипрониигаз».

Объектом исследования является система мотивации предприятия АО «Гипрониигаз».

Методологическую основу данной работы составляет аналитический подход к рассмотрению системы мотивации персонала организации с использованием общих и специальных методов научного познания, таких как сравнительный, статистический, социологический и др.

В целях построения оптимальной системы менеджмента на предприятии следует учитывать огромное количество сведений о

сотрудниках организации. Основным инструментом в получении такого рода сведений выступает оценка персонала, которая позволяет определить индивидуальные качества работников, слабые и сильные их стороны, потенциал и мотивационные потребности. Такая информация способствует обеспечению индивидуального, более эффективного подхода в принятии управленческих решений, касающихся персонала организации.

Теоретическая база исследования состоит из работ отечественных и зарубежных исследователей в области управления персоналом, менеджмента, экономики, таких как Аллин О., Алиев В., Потемкин В.К., Юрищева М.В., Литвинюк А.А., Егоршин А.П., Дейнека А.В., Армстронг А., Ветлужских Е.Н., Михайлина Г.И., Ольхова Л.А. и др. Информационная база исследования состоит из законодательных и нормативных актов Российской Федерации и ее субъектов, инструкций, существующих на предприятии (по вопросам удовлетворенности сотрудников предприятия, методов и форм применяемых процедур мотивации персонала), материалов и данных периодической печати, монографической и другой научной литературы по теме выпускной квалификационной работы.

Практическая разработанность выбранной темы состоит в том, что в процессе исследования будут использованы методы анализа системы мотивации персонала организации, ее количественные и качественные показатели, причины и последствия для организации, а также сформированы мероприятия по совершенствованию существующей системы мотивации, которые могут быть использованы как в деятельности исследуемой организации, так и аналогичных структур.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из трех разделов, введения, заключения и списка использованной литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы мотивации персонала на предприятии.

Во втором разделе рассматривается система мотивации персонала на исследуемом предприятии.

В третьем разделе даются предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

**Основное содержание работы.** Мотивацию в управлении персоналом можно рассматривать как механизм повышения активности мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и образования стимулов (внешняя мотивация) в целях их побуждения к эффективной трудовой деятельности. В связи с этим, кроме термина мотивация используются также термины мотивирование и стимулирование. Основная цель мотивации – выработка комплексных условий, заставляющих человека осуществлять максимально эффективные действия, направленные на достижение цели<sup>1</sup>.

Мотивация работников к труду – одно из наиболее тяжелых направлений деятельности менеджеров, поскольку навыки в мотивации подчиненных сродни искусству<sup>2</sup>. Предприятия, где менеджеры по персоналу овладели таким искусством, находятся, как правило, на ведущих позициях экономического рынка. Без разработки эффективной мотивационной модели никакая управленческая система не будет нормально функционировать, поскольку она вызывает каждого по отдельности и коллектив в целом достигать личные и общие цели.

Формирование системы мотивации – это действенный инструмент в управлении персоналом лишь тогда, когда эта система грамотно разработана и качественно применяется на практике.

Процесс мотивации персонала определяет основную задачу: внушить работникам, что они являются не столько владельцами инструментов деятельности, сколько обладателями собственной рабочей силы<sup>3</sup>.

К современным содержательным теориям мотивации относятся теории Альдерфера, Маслоу, Герцберга, МакКлелланда.

---

<sup>1</sup> Аллин О. Подбор и мотивация персонала. Кадры для эффективного бизнеса [Текст] / О.Аллин. – М.: Генезис, 2017. – С. 69

<sup>2</sup> Барышева А.В. Мотивация [Текст] / А.В. Барышева. – СПб. : Питер, 2014. – С.155

<sup>3</sup> Потемкин В.К. Управление персоналом [Текст] : учеб.пособие / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2017. – С.339

Процессуальные теории мотивации включают теорию ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости Адамса и модель Портера-Лоулера.

KPI (Key Performance Indication) – ключевой показатель эффективности, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником<sup>4</sup>.

Существуют следующие задачи процесса мотивации<sup>5</sup>:

- внушение каждому сотруднику понимания значения и сущности мотивации в трудовой деятельности;
- выработка психологических основ корпоративного общения у управляющего состава и персонала;
- обучение каждого руководителя демократическим подходам управления трудовыми ресурсами при использовании модернизированных мотивационных методов.

Грамотно выстроенная система мотивации выстроена на основе следующих принципов.

Объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

Предсказуемость/управляемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

Адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Белова Ю.А. Особенности мотивации сотрудников в творческой организации [Текст] / Ю.А. Белова // Система подготовки управленческих кадров Российской Федерации в условиях модернизации. – Саратов: ПИУ, 2016. – С.123

<sup>5</sup> Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Инфра – М, 2015. – С.33

<sup>6</sup> Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М. : Дашков и К, 2017. – С.158

Своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде).

Значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

Справедливость и прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

АО «Гипрониигаз» был образован в ноябре 1958 года и более пятидесяти лет в значительной степени определяет техническую и экономическую политику газовой подотрасли, обеспечивая научно-технический прогресс в проектировании, строительстве и эксплуатации систем газораспределения.

Сегодня АО «Гипрониигаз» – это научно-производственный комплекс, осуществляющий широкий спектр работ по газификации – от научных исследований и предпроектной подготовки, разработки и консультационного сопровождения нормативно-технической документации в области газораспределения, выполнения экспертизы промышленной безопасности особо опасных производственных объектов до изготовления современного газового оборудования, монтажа систем газораспределения «под ключ», подготовки и переподготовки кадров газораспределительной подотрасли.<sup>7</sup>

Основным недостатком организационной структуры АО «Гипрониигаз» является расширенный управленческий аппарат на фоне недостаточной численности производственного персонала.

Деятельность АО «Гипрониигаз» направлена на формирование стратегии совершенствования систем газораспределения, повышения устойчивости и безопасности их функционирования, проведения единой технической и инвестиционной политики в подотрасли, организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, координации деятельности газораспределительных организаций России.

---

<sup>7</sup> www.niigaz.ru. – 23.01.2015.

Работа с персоналом АО «Гипрониигаз» в настоящее время осуществляется отделом кадров, который находится в организационной структуре директора по корпоративному взаимодействию.

Стоит отметить, что в организации отсутствует обособленное подразделение, деятельность которого была бы связана с кадровой политикой, функции отдела кадров, прописанные в «Положении об отделе кадров», достаточно ограничены: например, отсутствуют такие функции как мотивация и стимулирование персонала, разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия, а оценка эффективности деятельности персонала представлена только функцией по аттестации персонала.

Оценка существующей системы мотивации проводилась на основании имеющихся отчетов по состоянию психологического климата в коллективе, а также анкетирования и опроса руководителей и сотрудников АО «Гипрониигаз».

Так, в Обществе имеются «Положение об оплате труда сотрудников АО «Гипрониигаз» (инструмент материальной мотивации) и Коллективный договор (инструмент материальной и нематериальной мотивации), но отсутствует «Положение о мотивации персонала АО «Гипрониигаз», как главный локальный нормативный документ, описывающий структуру системы мотивации, ее виды и инструменты, ответственные подразделения, полномочия должностных лиц в системе мотивации персонала и т.п. Действующее «Положение об оплате труда сотрудников АО «Гипрониигаз» является документом переходного периода к системе оценки эффективности персонала с использованием ключевых показателей эффективности (КПЭ). Само «Положение о ключевых показателях эффективности и системе годового премирования генерального директора и руководителей верхнего звена АО «Гипрониигаз» утверждено Советом директоров Общества 15.02.2018 г. Одним из недостатков системы

оплаты труда в Обществе является отсутствие формализованных положений о порядке распределения производственных премий внутри производственных подразделений с учетом коэффициента трудового участия.

Из имеющихся инструментов мотивации следует отметить существование системы стажировки и аттестации молодых специалистов, включающей стимулирование работы наставников. В Обществе осуществляется работа социальной комиссии, рассматривающей вопросы материальной помощи сотрудникам в случае возникновения сложных жизненных ситуаций (тяжелые болезни, пожары и т.д.), оплату льготных санаторно-курортных путевок и т.п. Недостатком в работе социальной комиссии следует считать ее преимущественную ориентированность на оказание поддержки не по принципу ценности сотрудника для Общества, а по принципу низкого уровня заработной платы сотрудника.

Из числа опрошенных руководителей лишь 13% считают, что в Обществе много внимания уделяется мотивации персонала. Большинство респондентов (63%) считают, что в Обществе уделяется недостаточно внимания мотивации персонала, а 24% считают, что этому вопросу вообще не уделяется внимание.

Не смотря на достаточно твердую позицию, занимаемую на рынке, АО «Гипрониигаз» может в определенный момент сойти с дистанции, поскольку существуют недостатки в организации управления коммерческой деятельностью, недостаточной маркетинговой политике и мотивации персонала.

В результате анализа были выявлены следующие факторы, отрицательно влияющие на систему мотивации и стимулирования персонала АО «Гипрониигаз»:

- отсутствие понимания карьерного роста;
- отсутствие прозрачной системы материального поощрения;
- отсутствие достойных условий труда.



Для выработки мотивационной стратегии АО «Гипрониигаз» следует разработать комплекс мероприятий, нацеленных на эффективное использование мотивирующих факторов:

– мероприятие 1 – повышение удовлетворенности персонала путем проведения производственных соревнований «Подразделение года» с выплатой материального вознаграждения;

– мероприятие 2 – повышение удовлетворенности персонала путем внедрения систематического обучения с дальнейшей перспективой карьерного роста;

– мероприятие 3 – перевод обязанностей службы эксплуатации зданий и сооружений на аутсорсинг с целью улучшения условий труда.

Позитивная корпоративная культура повышает лояльность сотрудников, для которых работа является жизненной ценностью. Преданные своей компании работники «экономически выгодны» ей: они трудятся добросовестно, самостоятельно, с большой отдачей, не требуя немедленно дополнительного вознаграждения, в то время как за нелояльными сотрудниками необходим постоянный контроль, их нужно дополнительно стимулировать, мотивировать и т. п.

Вопросы профессиональной подготовки (переподготовки), дополнительного образования и повышения квалификации рабочих и специалистов в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальность. Как объект товарно-денежных отношений предприятие обладает экономической самостоятельностью и полностью отвечает за результаты своей деятельности. Поэтому необходимо сформировать такую систему подготовки кадров, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. В настоящее время перед профессиональным обучением инженерного персонала встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств,

реструктуризацией занятости и изменением требований к качеству рабочей силы.

Большое количество сотрудников недоволио условиями труда, что связано с недостаточной чистотой рабочих и общественных мест предприятия. Одним из вариантов устранения недостатков службы СЭЗиС является перевод ее деятельности на аутсорсинг. Внедрение такого мероприятия позволит:

- снизить неудовлетворенность персонала условиями труда;
- повысить работоспособность и производительность труда сотрудников;
- позволит улучшить психологический климат среди сотрудников подразделений;
- сохранить здоровье трудящихся;
- снизить текучесть кадров;
- сэкономить затраты на клининговые услуги.

Внедрение мероприятия 1 предполагает осуществление следующих затрат:

- премия за разработку стандарта организации «О проведении внутрикорпоративного конкурса в АО «Гипрониигаз», где четко прописаны порядок проведения конкурса, категория персонала, участвующего в конкурсе, сроки проведения конкурса, лимит материального вознаграждения, периодичность проведения конкурса;
- вознаграждение команде-победителю.

Внедрение мероприятия 2 предполагает осуществление следующих затрат:

- премия за разработку стандарта организации «О проведении внутрикорпоративного конкурса в АО «Гипрониигаз», где четко прописаны порядок проведения конкурса, категория персонала, участвующего в конкурсе, сроки проведения конкурса, лимит материального вознаграждения, периодичность проведения конкурса;

– вознаграждение команде-победителю.

Внедряемое мероприятие<sup>3</sup> является экономически выгодным, поскольку с каждого вложенного рубля предприятие получит 1,6 рубля прибыли.

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по мотивации персонала в итоге составит 25 800 тыс. руб.

**Заключение.** Мотивацию в управлении персоналом можно рассматривать как механизм повышения активности мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и образования стимулов (внешняя мотивация) в целях их побуждения к эффективной трудовой деятельности. Без разработки эффективной мотивационной модели никакая управленческая система не будет нормально функционировать, поскольку она вызывает каждого по отдельности и коллектив в целом достигать личные и общие цели.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие АО «Гипрониигаз», анализ которого показал, что на данный момент управление системой мотивации предприятия занижено и требует введения новшеств по следующим направлениям:

– повышение удовлетворенности персонала путем проведения производственных соревнований «Подразделение года» с выплатой материального вознаграждения;

– повышение удовлетворенности персонала путем внедрения систематического обучения с дальнейшей перспективой карьерного роста;

– Перевод обязанностей службы эксплуатации зданий и сооружений (СЭЗиС) на аутсорсинг с целью улучшения условий труда.

Мероприятия, предложенные в результате совершенствования системы мотивации персонала предприятия являются экономически выгодными и рентабельными, в виду того, что экономический эффект по ним составил 25 800 тысяч рублей.

