

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
АО «ГИПРОНИИГАЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы  
направления 38.04.02 Менеджмент  
экономического факультета  
Зубаиловой Рамили Гаджихмедовны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность,

уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования обусловлена глубокими изменениями систем управления в организациях, связанными с завершением перехода России на новую модель хозяйствования и закрепление ее роли в мировой экономике. Проблемы формирования социально-трудовых отношений, в том числе, проблемы формирования эффективной системы мотивации были актуальны всегда. Известно, что общественное богатство и благосостояние создаются трудом, взаимодействующим с природой, а результативность и эффективность труда в основном зависят от его мотивации и стимулирования. Наука призвана исследовать это развитие с определенным опережением, прогнозируя ход развития и рекомендуя соответствующие меры с учетом ожидаемых тенденций. В России вопрос формирования эффективной системы мотивации стоит сегодня особенно остро, поскольку эффективность и конкурентоспособность большинства предприятий не всегда соответствуют требованиям, обусловленным глобализацией и информатизацией мировой экономики. В годы рыночных реформ в России основное внимание реформаторов уделялось достижению макроэкономических монетарных параметров на основе либерализации и форсированной приватизации госсобственности.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками. И во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные

экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно- мотивационную сферу личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь, именно, эта система сегодня наиважнейшей резерв повышения эффективности производства. В России, в отличие от ряда зарубежных стран с устоявшейся рыночной экономикой, на трудовой мотивации работников сказывается влияние позднего советского периода, и периода радикальных политических и экономических реформ, в ходе которых прежняя социально-экономическая система и соответствующий ей хозяйственный механизм были практически разрушены. Сочетание воздействия общемировых тенденций и внутренних факторов обуславливают специфические особенности трудовой мотивации работников в современной России. Эти особенности представляют собой проблему с точки зрения управления, поскольку мешают эффективно использовать западные методики управления трудовой мотивацией.

В области трудовой мотивации слабо исследован вопрос, какие мотивы к труду возникают, развиваются и доминируют у работников в новых социально-экономических условиях. Не изучено, каким образом эти мотивы образуют единую комплексную мотивацию к труду личности, как их следует использовать при построении систем управления трудовой мотивацией в масштабе организации с целью повышения производительности труда, уровня конкурентоспособности фирмы и эффективности хозяйствования в целом.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследовать процесс формирования эффективной системы мотивации персонала в организации на примере АО «Гипрониигаз».

**Объект выпускной квалификационной работы** – система мотивации персонала в организации, в том числе в АО «Гипрониигаз».

**Предмет выпускной квалификационной работы** – организационно-экономические отношения, возникающие по поводу формирования эффективной системы мотивации персонала в организации, в том числе в

АО «Гипрониигаз».

**Задачи исследования:**

- дать понятие формирования эффективной системы мотивации персонала, раскрыть ее элементы и представить принципы;
- рассмотреть механизм мотивации персонала в организации и ее составляющие;
- изучить вопросы организации целостной системы вознаграждения;
- дать характеристику деятельности АО «Гипрониигаз»;
- провести анализ механизма мотивации персонала в АО «Гипрониигаз»;
- проанализировать систему материального и нематериального стимулирования;
- определить возможность применения модели характеристик работ Хэкмана и Олдхэма в АО «Гипрониигаз»;
- предложить мероприятия по созданию благоприятного психологического климата в коллективе АО «Гипрониигаз» как средства нематериального стимулирования труда.

Структура работы обусловлена ее сложностью и представлена тремя главами и десятью параграфами, заключением, глоссарием и списком использованных источников.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **В главе 1 «Теоретические основы формирования эффективной системы мотивации персонала»**

Система мотивации определяется конкретной ситуацией, в которой работает предприятие. Эффективное управление персоналом основано на правильном понимании мотивации персонала. Разработка эффективной системы форм и методов управления персоналом, возможна лишь при понимании руководства предприятия того, что движет персоналом, что побуждает персонал к деятельности, какие мотивы лежат в основе действий персонала. *Главная цель*

системы мотивации персонала обеспечение достижения целей компании посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. Единство этих подходов заключается в том, что система мотивации персонала помогает повысить заинтересованность человека в трудовой деятельности, а также увеличить его трудовую активность, что непосредственно скажется на удовлетворенности трудом и повышении производительности труда. Кроме того, система мотивации персонала должна строиться на основе применения комплексных мероприятий по повышению мотивации. Удовлетворение только одной потребности не приведет к заметной эффективности применяемых мер. Должен быть разработан комплекс мероприятий, включающий в себе различные методы мотивации и стимулирования персонала.

Система стимулов к труду имеет иерархическое строение и включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- институциональные стимулы, действующие на уровне общества в целом, формирующие, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду);

- операциональные (внутриорганизационные) стимулы, действующие на уровне предприятий и организаций, формирующие (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда.

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Механизм функционирования трудовой мотивации раскрывает процесс

развертывания и актуализации потребностей непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и состоит из четырех компонентов. Первый компонент – включенность или невключенность человека в трудовую деятельность. Именно с включенности в трудовую деятельность начинается развертывание потребностей; включенность в труд предопределяет структуру трудовых ценностей, их соотносительную значимость. Второй и наиболее важный компонент механизма функционирования мотивации – мотивационное ядро личности – совокупность мотивов, являющаяся внутренней детерминантой трудового поведения человека.

Третий компонент мотивационного механизма – удовлетворенность трудом. Данный компонент представляет собой оценку качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными личностными результатами труда (теми благами, которые работник присваивает посредством своей трудовой деятельности). Четвертый компонент механизма функционирования мотивации труда – трудовое поведение – превращение внутреннего состояния человека в действие по отношению к социально значимым объектам. Оно определяется трудовыми функциями рабочего места, психофизиологическим и профессионально-квалификационным потенциалом работника и, конечно, мотивационным ядром. Именно это и позволяет рассматривать трудовое поведение как финальный этап функционирования мотивации труда. Механизм мотивации, действие рычагов и инструментов формирования поведения личности основываются не только на ее непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определенным образом мотивируют соответствующую активность, например, общественно значимые

достижения конкретного индивида. Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции личности в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия индивида с окружающими, особенности построения его взаимоотношений с обществом в целом.

**В главе 2 «Анализ процесса формирования эффективной системы мотивации персонала в АО Гипрониигаз»** нужно сказать следующее.

Основу организационной структуры управления АО «Гипрониигаз» составляет так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, финансы и т.п.). Применительно к каждой из них формируется иерархия служб (шахта), пронизывающая всю организацию сверху донизу. В АО «Гипрониигаз» мотивация и стимулирование труда осуществляется в различных формах. Преимущественными формами стимулирования труда работников предприятия являются – оплата труда и премирование. В АО «Гипрониигаз» принят ряд документов, в которых отражены положения об оплате труда и премировании работников, среди них можно выделить:

- Коллективный договор;
- Положение о коллективной форме организации и оплаты труда работников АО «Гипрониигаз»;
- Положение о порядке оплаты за проведение подготовки, стажировки и повышения квалификации работников АО «Гипрониигаз»;
- Положение о выплате ежемесячной надбавки за выслугу лет работникам АО «Гипрониигаз»;
- Положение № 27 «Перечень оснований и размер материальной помощи, оказываемой работникам АО «Гипрониигаз».

С целью углублённого изучения факторов мотивации труда сотрудниками отдела кадров был проведен опрос работников АО «Гипрониигаз» с помощью анкетирования. Опрос проводился в сентябре 2018 года. На мотивацию труда

работников АО «Гипрониигаз» оказывают влияние целый ряд факторов, имеющих ситуативный характер. В то же время проведенный на предприятии опрос выявил, что главным мотивирующим фактором для трудоустройства в современных условиях является не столько привлекательность работы, сколько заработная плата, правильная организация которой требует решения ряда проблем.

Анализ системы мотивации персонала на предприятии АО «Гипрониигаз» показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью различных методов управления. На предприятии настоящее время существует программа кадровой политики на 2012 – 2020 гг. Программа является составной частью стратегии развития АО «Гипрониигаз». На предприятии существуют такие виды нематериальной мотивации, как:

- льготное ипотечное кредитование сотрудникам;
- обучение языкам, что приводит к дополнительным выплатам;
- повышение квалификации, где каждая ступень увеличивает зарплату;
- социальный пакет (хорошие условия труда, оплачиваемый отпуск);
- 50 %-я скидка на еду в столовой предприятия;

Также предприятие проводит спортивные мероприятия, такие как слет молодежи, лыжные гонки, велогонки руководителей и рабочих, за призовые места выдается премия, участие в слетах молодежи осуществляется за счет предприятия. Молодому специалисту зарплата рассчитывается из среднего балла диплома, т. е. есть мотивация лучше учиться в университете. Можно сделать выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов, а также узнать, приносят ли свои результаты программы стимулирования труда, организованные на предприятии. Стимулирование служит одним из инструментов реализации мотивирования и непосредственно зависит от уровня развития отношений в организации. Индивидуальное поведение – это следствие синхронного действия ряда мотивационных сил, которые создают мотивационные системы, предопределяющие эталоны поведения. Возникновение

конфликтов на предприятии обусловлено противоречием мотивационных систем. По результатам исследования даны рекомендации по модификации корпоративного поведения для улучшения производительности и качества рабочей жизни в АО «Гипрониигаз»:

- изменить организационные коммуникации между различными уровнями управления;
- описать формальные требования работы, составить описание рабочих мест;
- установить индивидуальные цели для каждого работника АО «Гипрониигаз»;
- проводить оценку эффективности исполнения рабочего задания на основе заданных стандартов;
- проводить непрерывное профессиональное обучение для всех категорий работников;

**В главе 3 «Направление совершенствования формирования эффективной системы мотивации в АО «Гипрониигаз» по улучшению производительности и качества жизни в АО «Гипрониигаз» было проведено мероприятие исходя из модели ключевых характеристик Хэкмана и Олдхэма.**

По итогам исследования нами даны рекомендации по модификации корпоративного поведения для улучшения производительности и качества рабочей жизни в АО «Гипрониигаз»:

- изменить организационные коммуникации между различными уровнями управления, интегрируя совместные формы обмена информацией, совместные совещания и планерки для большей и улучшенной информированности сотрудников;
- проводить оценку эффективности исполнения рабочего задания на основе заданных стандартов для четкого понимания и выполнения работ;
- проводить непрерывное профессиональное обучение для всех категорий работников и т.д.

Также были выявлены следующие направления совершенствования системы нематериального стимулирования в АО «Гипрониигаз»: карьерный рост, обучение персонала за счет средств работодателя, информирование руководством о достигнутых результатах, возможность самореализации, стимулирование свободным временем, положительный психологический климат.

Мероприятием, для создания благоприятного психологического климата в коллективе АО «Гипрониигаз» может служить корпоративный праздник - День рождения организации. В рамках проведения празднования предлагается проведение следующих мероприятий:

- I. Информационные доски или доски объявлений
- II. Личные встречи генерального директора с сотрудниками предприятия
- III. Проведение проектной сессии руководителей предприятия
- IV. Ящики обратной связи важно разместить
- V. Конкурс на лучшую символику подразделения
- VI. Конкурс на лучшую стенгазету, посвященную Дню рождения предприятия, конкурс профессионального мастерства «Профессионал-2019»
- VII. Проведение праздничного концерта для сотрудников, награждение наградами российского, областного, местного масштаба и наградами предприятия, подведение итогов конкурсов

А также, был проведен расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, который показал, что повышение производительности работы персонала на 28% будет выражаться в дополнительном доходе в размере 100000 руб. (прирост чистой прибыли, а также снижении затрат на поиск, подбор и обучение персонала (ввиду снижения текучести кадров) на сумму 40 000 руб. (размещение объявлений, оплата услуг кадровых агентств в год).

**В заключении,** исследование, проведённое в выпускной квалификационной работе, позволило сделать ряд выводов: Мотивация персонала

- важнейший комплекс мероприятий, проводимый для управления поведением человека и социально организованных систем. Мотивация работника способствует созданию в коллективе климата кооперации и взаимопомощи, соблюдение сотрудниками принципов взаимного уважения и доверия. Уважение руководителя по отношению к подчиненному наблюдается не только при выполнении ими общих правил поведения. Оно проявляется и в объективной оценке работы подчиненного, обсуждении с ним процесса выполнения задания, возникающих проблем и путей их решения, обмене информацией и идеями. При формировании положительной и эффективной трудовой мотивации специалистов, важно понимать сущность мотивационного механизма, знать его особенности и учитывать их в трудовой деятельности. Современные системы вознаграждения при использовании различных подходов, позволяют индивидуально оценить вклад каждого сотрудника, и нацелены на удержание наиболее талантливого персонала, достигающего целевые установки компании. АО «Гипрониигаз» занимает достаточно устойчивое положение на рынке, имеет достаточно стабильный кадровый состав. Управление персоналом в АО «Гипрониигаз» осуществляет отдел кадров. Процесс управления персоналом организован достаточно эффективно. В качестве конкретных мер для совершенствования формирования эффективной системы мотивации в АО «Гипрониигаз» нами предлагается изменить характеристики работы, тем самым существенно увеличить внутреннюю мотивацию и оптимизировать трансформацию корпоративного поведения работников АО «Гипрониигаз». Кроме того предлагается развивать систему нематериального стимулирования работников АО «Гипрониигаз». Для этого предлагается организовать подведение итогов работы руководства АО «Гипрониигаз» по выработке общей стратегии развития и направления действия и оптимизацию деятельности инструментов прямой трансляции информации и внедрение средств получения обратной связи. Прибыль от внедрения данного мероприятия планируется получить за счет повышения заинтересованность персонала в результатах своего труда. По

оценкам экспертов это приведет к увеличению прибыли АО «Гипрониигаз». А также организовать проведение корпоративного праздника для создания благоприятного психологического климата в коллективе АО «Гипрониигаз» как средства нематериального стимулирования труда.

#### Публикации автора

1. Зубаилова Р.Г. Современные факторы модернизации мотивации персонала в организации//Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 7. Материалы науч. конф. –Саратов, ИЦ «Наука», 2018. С.76 - 78.
2. Зубаилова Р.Г. Системы материального и нематериального стимулирования в АО «Гипрониигаз» // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 8. Материалы науч. конф. – Саратов, ИЦ «Наука», 2019. С.97 - 100.