

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Мотивация персонала в организации
(на примере ЗАО «Опытный завод «НИИХИТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 443 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Сидоровой Юлии Олеговны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Мотивация персонала является актуальной проблемой в практике внутрифирменного планирования, так как в настоящее время организации без эффективных кадров не достичь своих целей. Анализ литературных источников по проблемам мотивации, как одного из факторов повышения эффективности деятельности персонала организации, позволил сделать вывод, что структура мотивации персонала, методы и инструментарий стимулирования работников в наше время разработаны и описаны в большом количестве работ, причём в различных научных областях знаний. Но при этом трудность представляет именно сам процесс создания системы стимулирования и мотивации работников. Обусловлено это тем, что условия функционирования каждой организации являются уникальными, а двух схожих коллективов не бывает. В связи с этим необходимость более детальной проработки научно-теоретических и практических аспектов, касающихся вопросов мотивации персонала, послужила необходимым обоснованием целесообразности разработки темы выпускной квалификационной бакалаврской работы.

Степень разработанности проблемы. В целом проблеме мотивации труда посвящено очень много монографий и научных статей как отечественных, так и зарубежных авторов, но конкретных предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников предприятия с расчетом эффективности очень мало. При написании работы использовались труды отечественных ученых-экономистов, таких как Герчикова В. И., Ведькаловой Т., Малько А.В., Базарова Т.Ю., Реана А.А., Кузнецовой А.Ю., Комова М.С., Лысовой Д.В. Ильченко С.В., Павловой Е.В., Замфира К. и др. А также труды зарубежных авторов, таких как Маслоу А., Кунц Дж., Пинк Д., Катеби, А., Мейо Э. и др.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование процесса мотивации персонала в организации и разработка мероприятий по улучшению мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ».

В рамках поставленной цели предполагается решить ряд взаимосвязанных **задач**: раскрыть понятие, цели и содержание мотивации персонала в организации; проанализировать факторы мотивации персонала в организации; описать методы мотивации персонала в организации; дать общую характеристику деятельности ЗАО «Опытный завод «НИИХИТ»; рассмотреть формы и методы мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод «НИИХИТ»; выявить проблемы мотивации сотрудников ЗАО «Опытный завод «НИИХИТ»; предложить управленческие решения для улучшения материального стимулирования персонала ЗАО «Опытный завод НИИХИТ; обосновать необходимость внедрения цифровых платформ в действующую систему мотивации; рассчитать экономическую эффективность от предлагаемых управленческих решений по мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ».

Работа состоит из трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования мотивации персонала в организации» рассматриваются теоретические основы исследования сущности, факторов и методов мотивации персонала в организации.

Автором проанализировано множество точек зрения на понятие, цели и содержание мотивации персонала:

- мотивация определяется как движущая сила поведения людей, инициированная взаимосвязью потребностей, мотивов и целей индивида;
- мотивы можно трактовать как внутренние силы, обуславливающие стремление человека к достижению значимых для него целей;
- мотивация работника определяется как результат соотнесения ценностного, практического и нейтрального типа, выделенного по критерию преобладающей направленности работников на реализацию конкретных групп ценностей трудовой деятельности;

– мотивация представляет собой синтез трех составляющих: ценностей, требований к работе и возможностей реализации этих требований.

Наравне с мотивами в концептуальных основах теорий мотивации фигурирует понятие «стимулы», которое обозначает внешние силы, обуславливающие достижение уже не только собственных целей, но и целей субъекта стимулирования. Стимул только тогда превращается в побудительную силу, когда затрагивает интересы субъекта и превращается в мотив. Принципиальным дифференцирующим фактором категорий «мотивация» и «стимулирование» является тот факт, что стимулирование представляет собой одно из средств, посредством которого может осуществляться мотивирование.

Факторы мотивации персонала имеют различную степень влияния на конкретных сотрудников. Мечты – это отсроченные желания, созданные в представлении. Это будущая определившаяся потребность человека в благах. Мечты заставляют человека действовать для их реализации. Нередко, целью сотрудника является материальное вознаграждение за труд. Деньги – это всеобщее покупательное средство, мерило благополучия. Однако, достижение материального благополучия возможно через продвижение по карьерной лестнице. Карьера – это возможность продвижения по службе с возможностью занятия высоких должностей с хорошим материальным вознаграждением. Карьера и деньги дают определенный статус, общественное признание. Материальное благополучие дает возможность путешествовать, иметь престижные вещи, соблюдать эстетику быта. Однако самоутверждения и самореализации можно добиться через возможность воплощения своих идей и творческого подхода, удовлетворение любопытства и потребности в общении. Здоровье – это целостное многомерное динамическое состояние человека, обеспечивающее определенный уровень жизнеспособности и жизнедеятельности за счет фундаментальных свойств организма – саморегуляции и адаптивности. Все факторы прямо или косвенно влияют на здоровье.

Грамотное и учитывающее множество факторов построение системы мотивации персонала на предприятии гарантирует рост производительности труда, что впоследствии находит отражение в достижении стоящих перед организацией стратегических целей, сохранении и повышении его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

В распоряжении работодателей находится множество разнообразных методов мотивации труда, и, выбирая конкретные из них, нужно исходить из реальных финансовых возможностей компании, а также учитывать потребности сотрудников. Применяя методы материального стимулирования труда, можно добиться повышения эффективности труда, но для продления их действия необходимо сочетать их с нематериальными методами мотивации, которые удовлетворяли бы остальные потребности более высокого уровня. Применение методов нематериальной мотивации, как правило, требует от предприятия меньших затрат средств по сравнению с материальным стимулированием и потому предоставляет большую свободу действий и творчества для руководителей.

Методы трудовой мотивации можно свести к административным, экономическим и социально-психологическим. Однако, по мнению В. Герчикова, определение подходящих методов стимулирования сотрудников необходимо проводить на основании мотивационного типа персонала. Определение типа мотивационного профиля проводится на основе специального опроса и расчетов обобщенных показателей.

Если мотивировать сотрудников только высокой заработной платой, можно повысить производительность труда, но ненадолго. Исходя из практики, система материальной мотивации действует всего 3 – 4 месяца. Поэтому использование нематериальных методов мотивации персонала в организациях в комплексе с материальными представляется актуальным направлением кадровой политики.

В главе 2 «Анализ мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ»» анализируются формы, методы и проблемы мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ».

Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Опытный Завод НИИХИТ» действует с 28 ноября 1996 г. Организация находится по адресу: 410015, г.Саратов, ул.Орджоникидзе, 11А. Основными видами деятельности ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» являются: разработка, организация производства и осуществления производства авиационных никель-кадмиевых батарей серии НКБН, производство литиевых батарей для нефтяной, газовой отраслей промышленности, утилизация аккумуляторных батарей и элементов и пр. Дополнительно ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» занимается научными исследованиями и разработкой в области естественных и технических наук. Организация ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» является поставщиком в 61 государственном контракте на сумму 240 403 540 руб.

На 31.12.2021 года среднесписочная численность работников завода составляла 347 человек. Наибольшую долю в структуре персонала занимает производственный персонал, в 2021 году – 81,8%, хотя в 2019 году – 83,0 %, административно-управленческий персонал – 17,9%, а вспомогательный персонал – 0,29%. Положительными тенденциями являются достаточно высокий образовательный уровень кадров, а также преобладание в составе персонала работников в возрасте от 31 до 40 лет, количество которых составило 182 человека или 52,4 %.

Чистая прибыль ЗАО за 2021 год составила 31 896 тыс.руб. Организация имеет активную позицию на рынке, является ответственным налогоплательщиком.

Проанализировав производительность труда в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ», было выявлено следующее: среднегодовая выработка одного работника сократилась в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 16,7 %, и в абсолютном выражении составила 1204,8 тыс. руб. Годовая выработка одного рабочего сократилась в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 15,5% и в абсолютном выражении составила 1472,1 тыс. руб. По сравнению с 2019 г. в 2021 г. сократилась среднечасовая выработка одного рабочего на 14,2 % и сократилась среднедневная выработка на 15,2%. Следовательно, в ЗАО недостаточно эффективно используются трудовые ресурсы.

Методы нематериальной мотивации в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ»:

- объявление благодарности;
- выплата премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- занесение на Доску почета.

Заработная плата работника ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» состоит из тарифа, то есть из постоянной и неизменной части; компенсационных выплат, которые предусмотрены законодательством; и дополнительных различных доплат, премий. В ЗАО учитывают влияние инфляционных процессов, среднемесячная заработная плата сотрудников увеличилась в 2021 г. по сравнению с 2019 г. на 71,5% и приблизилась к среднеотраслевому уровню.

В результате анкетирования было выявлено, что система материального стимулирования ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» оценивается как удовлетворительная. Из общих результатов видно, что главным фактором, снижающим эффективность работы сотрудников, является оплата труда и льготы. Исследование о предпочитаемых видах поощрений на предприятии дало представление о направлениях нематериального стимулирования сотрудников. Наименее желаемым видом поощрения является доска почета, а дополнительное обучение является одним из предпочитаемых видов поощрения за особые достижения.

Проблемы мотивации персонала ЗАО «Опытный завод НИИХИТ»:

- низкий уровень лояльности персонала и вовлеченности в трудовую и общественную активность;
- велика доля сотрудников, которые испытывают беспокойство, связанное с перспективой потерять работу;
- необходимо пересмотреть систему поощрения за особые достижения.

Проблемы стимулирования персонала ЗАО «Опытный завод НИИХИТ»:

- Высокий уровень сотрудников, не вполне удовлетворенных размером заработной платы;
- Высокий уровень сотрудников, неудовлетворенных порядком начисления заработной платы и премий.

В главе 3 «Направления совершенствования мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ»» обосновываются управленческие решения по мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ».

Проанализировав проблемы мотивации в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ», выявленные методом тематических опросов, в работе предложены мероприятия по созданию эффективной системы мотивации сотрудников.

Проблему низкого уровня лояльности персонала и вовлеченности в трудовую и общественную активность предлагается решить с помощью цифровой трансформации системы мотивации персонала на базе информационных платформ «Scored» и сервиса HR Code.

Рассчитав обобщающий показатель, который характеризует уровень качества образования в ЗАО, с помощью метода среднего балла, был определен внутрипроизводственный резерв образовательного уровня, выявлено число рабочих, которым нужно повысить квалификацию. Это 34 человека в 2022 году. Оценено влияние повышения квалификации сотрудников на производительность их труда и, соответственно, сокращение себестоимости. В результате, предложено внедрение программы карьерного роста для сотрудников, основанной на программах обучения и дополнительного

повышения квалификации через платформу Unicraft, для создания эффективной системы мотивации сотрудников.

Расчет экономического эффекта и эффективности предлагаемых мероприятий позволил сделать следующие выводы.

Введение дополнительной дифференцированной оплаты труда работников даст прирост среднечасовой выработки рабочего на сумму 3440,9 тыс. руб. Увеличение затрат на оплату труда составит около 546,2 тыс. руб. В результате общество получит 2894,7 тыс. руб. дополнительной прибыли.

Внедрение HR-проектов HR Code и «Scored» в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» обойдется обществу в 525 руб. на одного сотрудника в месяц. В целом затраты на мероприятие составят 2186,1 тыс. руб. в год. Если производительность труда вырастет на 1%, то ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» получит дополнительную выручку в размере 4180,88 тыс. руб. С учетом затрат прибыль составит 1994,78 тыс. руб.

Применение платформы Unicraft обойдется ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» в 87700 руб. в квартал плюс стоимость курсов. В год это составит 1158 тыс. руб. В результате общество получит прибыль в размере 4713,1 тыс. руб. А затраты окупятся менее, чем за 2,5 месяца.

Таким образом, предложенные управленческие решения по мотивации персонала в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» позволят обществу получить дополнительную валовую прибыль в размере 9602,6 тыс. руб. Рентабельность продаж вырастет на 2,1 пп., а рентабельность производства на 2,6 пп. Среднегодовая выработка одного работника вырастет на 1,8%, на 22 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Мотивация представляет собой синтез трех составляющих: ценностей, требований к работе и возможностей реализации этих требований. Мотивы следует трактовать как внутренние силы, обуславливающие стремление человека к достижению значимых для него целей. Наравне с мотивами в концептуальных основах теорий мотивации фигурирует понятие «стимулы», которое обозначает внешние силы,

обуславливающие достижение уже не только собственных целей, но и целей субъекта стимулирования.

Для исследования мотивации труда персонала можно использовать различные методики, рассчитывать индексы, которые позволяют количественно оценить уровень мотивации в целом и по факторам, в отношении всего персонала и отдельных его групп, проводить тематические опросы. При этом необходимо учитывать внешние и внутренние факторы мотивации персонала организации.

Актуальным направлением кадровой политики представляется использование нематериальных методов мотивации персонала в организациях в комплексе с материальными.

Основными видами деятельности ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» являются: разработка, организация производства и осуществления производства авиационных никель-кадмиевых батарей серии НКБН, производство литиевых батарей для нефтяной, газовой отраслей промышленности, утилизация аккумуляторных батарей и элементов и пр. Дополнительно ЗАО «Опытный завод НИИХИТ» занимается научными исследованиями и разработкой в области естественных и технических наук.

Чистая прибыль ЗАО за 2021 год составила 31 896 тыс.руб. Организация имеет активную позицию на рынке, является ответственным налогоплательщиком. Однако среднегодовая выработка одного работника сократилась в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 16,7 %. Следовательно, в ЗАО недостаточно эффективно используются трудовые ресурсы.

Проанализировав проблемы мотивации в ЗАО «Опытный завод НИИХИТ», выявленные методом тематических опросов, в работе предложены мероприятия по созданию эффективной системы мотивации сотрудников.

Повышение заработной платы. Повышение среднечасовой оплаты труда на 1 руб. даст прирост среднечасовой выработки рабочего примерно на 1%. Это позволило количественно оценить влияние роста заработной платы на производительность труда сотрудников.

Проблему низкого уровня лояльности персонала и вовлеченности в трудовую и общественную активность предлагается решить с помощью цифровой трансформации системы мотивации персонала на базе информационных платформ «Scored» и сервиса HR Code.

Предложено внедрение программы карьерного роста для сотрудников, основанной на программах обучения и дополнительного повышения квалификации через платформу Unicraft, для создания эффективной системы мотивации сотрудников.

Следует отметить, что предложенные мероприятия считаются экономически эффективными, и имеют также социальную эффективность. Социальная эффективность заключается в обеспечении персоналу надлежащего жизненного уровня, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, определенной степени свободы и самостоятельности, благоприятного социально-психологического климата в коллективе. К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.