

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Мотивация персонала в организации (на примере АО «ГАЗПРОМБАНК»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ**

Студентки 4 курса 443 группы  
направления 38.03.03 Управление персоналом  
Экономического факультета

Рамазановой Дианы Ибрагимовны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

Юсупова С.М.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2023

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из самых важных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов.

Особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс.

Поэтому обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

Мотивация – система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу.

Проблема мотивации персонала достаточно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности, во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью

особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Всё это обусловило **актуальность** бакалаврской работы «Мотивация персонала в организации».

**Методологическими основаниями исследования** являются: научные подходы к обоснованию сущности маркетинга в работах отечественных и зарубежных авторов, таких как Хисамутдинова С., Бородина А.И., Бурцева Т.А., Никонова Н.В. Современные подходы к роли маркетинга в повышении результативности предприятия представлены в работах Голубкова Е.П., Писаренко Н., Симхович В.

**Объектом исследования** является мотивация персонала в организации.

**Предметом исследования** является повышение мотивации персонала в АО «Газпромбанк».

**Цель исследования** – изучение и анализ мотивации персонала в АО «Газпромбанк».

Для реализации данной цели работы поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть понятия, методы и инструменты управления мотивацией персонала.
2. Изучить практические аспекты мотивации персонала в организации АО «Газпромбанк».
3. Охарактеризовать направления совершенствования мотивации персонала АО «Газпромбанк».

В работе использованы описательно-аналитический метод. Общенаучные методы анализа, синтеза и сравнения использовались при обобщении доступной информации по проблеме исследования, собранной в специализированной литературе, и сопоставлении ее с полученными эмпирическими данными.

**Теоретическая значимость** заключается в обобщении и систематизации учебного и научного материала по теме исследования.

**Практическая значимость.** Разработанные направления совершенствования мотивации персонала в АО «Газпромбанк», позволят повысить производительность труда акционерного общества, и как следствие экономические, социальные, маркетинговые показатели.

**Структура бакалаврской работы.** Работа состоит из введения, трёх глав, выводов по каждой главе, заключения и списка использованных источников, приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе исследования **«Понятия, методы и инструменты управления мотивацией персонала»** нами была рассмотрена природа человеческой мотивации, стимулы его появления, типология мотивационных типов работников по В. Герчикову, методы мотивации персонала к трудовой деятельности.

Природа человеческой мотивации наглядно раскрыта в пирамиде потребностей А.Маслоу. Мотивация выступает главным источником для реализации потребностей человека. В вопросах трудовой деятельности человека потребностью может выступать желание повысить свой материальный доход, подняться по карьерной лестнице, сформировать систему новых знаний, умений, навыков. А уже мотивация поможет человеку как можно быстрее продвигаться по пути достижения своих потребностей.

Также мы охарактеризовали базовую модель трудовой мотивации В. Герчикова. Он выделяет два основных понятия: мотивация, трудовая деятельность. Мотивация может быть направлена либо на достижение поставленных целей задач работника, либо на избегание отрицательных санкции со стороны руководства за невыполнение должностных обязанностей. Аналогично с типами мотивации российский социолог выделяет два вида трудовой деятельности – активной и пассивной. Различные кульминации мотивации и трудового поведения работников и составляют основу базовой модели трудовой мотивации.

Представленная базовая модель позволяет выделить основные типы трудовой мотивации, выявив которые руководителю будет проще выстроить взаимодействие с коллективом и отдельными сотрудниками.

Мотивация трудовой деятельности персонала – это комплексный, многоплановый процесс, в котором важно учитывать и внешние, внутренние факторы, принципы, методы, которые и позволяют увеличить эту мотивацию.

## **2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ГАЗПРОМБАНК»**

Акционерное общество «Газпромбанк» (АО ГПБ) – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала. Уставный капитал Банка составляет 19 997 777 000 рублей. Акционерами «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) являются: 1) ОАО «Газпром» – 41,73%; 2) Негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД» – 50% + 1 акция; 3) ООО «Новфинтех» – 6,98%; 4) «Менеджмент» – 1,29%.

Банк обслуживает ключевые отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли.

Розничный бизнес также является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

Основной акцент в системе стимулирования персонала АО «Газпромбанк» сделан на материальные методы стимулирования: повышение заработной платы, премии, курсы повышения квалификации за финансовые средства организации. Для поддержания уровня квалификации работников проводится ежегодная аттестация кадров. Трудовой потенциал работников соизмерим с их финансовым заработком.

Нами был разработан опрос и проведен опрос среди сотрудников АО «Газпромбанк» со следующим названием «Трудовая мотивация АО «Газпромбанк: отношение сотрудников АО к данному понятию, способы повышения мотивации персонала».

Цель исследования: изучение отношения персонала АО «Газпромбанк» к такому понятию, как мотивация персонала, способы её повышения. Всего в опросе приняли участие 50 сотрудников АО «Газпромбанк».

Количество анкетированных сотрудников: 50 человек. Опрос проводился на базе АО «Газпромбанк». Возраст анкетированных сотрудников делился на три категории: от 18 до 25 (37%); от 25 до 40 (40%); старше 40 (23%).

Гипотеза: существует положительная взаимосвязь между уровнем мотивации персонала АО «Газпромбанк» и их трудовым потенциалом.

Сотрудники отметили, что им хотелось бы видеть в работе АО «Газпромбанк» новые способы повышения трудовой мотивации работников. Например, проведение воспитательных бесед, игр на сплочение. А также система поощрений сотрудников должна быть еженедельной. И использоваться еженедельные беседы руководителя с каждым подчиненным.

По итогам опроса, нами был сделан вывод, что испытуемые составляют традиционный портрет российского сотрудника. Помимо этого, причины, по которым у персонала понижается уровень трудовой мотивации также традиционны: низкая заработная плата, эмоциональное выгорание, некомфортный график работы, сложные отношения с коллегами.

### **3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ГАЗПРОМБАНК»**

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала, а также технологии и процедуры стимулирования сотрудников, были разработаны факторы депремирования персонала в системе мотивации АО «Газпромбанк».

Некоторые примеры предложенных мероприятий в данном направлении:

1. Участие в прибылях – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (управленческие кадры).

2. Участие в акционерном капитале – покупка акций предприятия по льготным ценам, безвозмездное получение акций, дивиденды.

3. Стимулирование свободным временем – регулирование времени занятости с помощью: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска и т.д.

4. Организация гибкого графика работы;

5. Сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда.

6. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом – выделение средств на оплату транспортных расходов тем сотрудникам, которые осуществляют продажу услуг клиентам в разъезде.

7. Организация питания – выделение средств на организацию питания в фирме, выплата субсидий на питание.

8. Стипендиальные программы – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).

9. Программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или ипотеку под сниженный процент.

Проведённый анализ план-графика реализации мероприятий по организации профессионального обучения работников АО «Газпромбанк» показал, что основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители отделов. Руководство организации должно контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы.

Социально-экономическое значение мотивационных методов в существенном плане изменяется, перестает иметь только организационно – административную направленность, приобретает новейшее экономическое звучание.

Нами была разработана программа организации обучения работников АО «Газпромбанк». Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-3,5 месяца. Для осуществления обучения персонала руководство АО «Газпромбанк» может использовать как свою базу, так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала. Исполнители функций определяются исходя из схемы взаимодействия отделов и должностных инструкций сотрудников. Функции соответствуют содержанию процессов, приведенных в плане-графике. Стоимость мероприятий определена исходя из затрат рабочей силы и издержек на материально-техническое обеспечение.

При успешной реализации всех мероприятий в этом предприятии, в дальнейшем можно будет применить их и в других компаниях группы «Газпром», так как эффект, который они могут принести, значительно больше затрат, которые несет компания, вводя их в действие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При выполнении выпускной квалификационной работы бакалавра по теме «Мотивация персонала в организации» была проделана следующая работа.

Определена актуальность темы, которая объясняется тем, что основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Поэтому обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия.

Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

Была сформулирована цель работы – теоретическое изучение и практический анализ мотивации персонала на примере АО «Газпромбанк».

Поставленная в начале исследовательского пути цель, была достигнута, путем решения конкретных задач.

Были определены средства, которые необходимы для решения данных задач: теоретические и методические труды по теме исследования, опрос «Трудовая мотивация АО «Газпромбанк: отношение сотрудников АО к данному понятию, способы повышения мотивации персонала».

На I этапе работы были изучены теоретические основы управления мотивацией персонала.

Мотивация – система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией,

чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу.

В управлении персоналом мотивация имеет огромное значение.

В первую очередь через систему мотивации менеджер может воздействовать на персонал для повышения производительности труда, стимулировать выполнять цели организации эффективно и качественно. Во-вторых, система мотивации позволяет повысить лояльность как работодателя. Мотивированный сотрудник может предлагать различные способы повышения конкурентоспособности организации и инновационные технологии для производства новых товаров и услуг. Грамотно построенная система мотивации способствует не только развитию организации и повышению конкурентоспособности организации, но и саморазвитию сотрудников организации. В-третьих, с помощью грамотной системы мотивации возможно снизить текучесть кадров, удержать ценных сотрудников и достичь определенной стабильности. В-четвертых, мотивация персонала должна быть ориентирована на ценности и личностные особенности сотрудников. С помощью мотивации достигается баланс, позволяющий объединить ценности и интересы организации и персонала.

На II этапе нами был проведён комплексный анализ профессиональной деятельности АО «Газпромбанк», системы мотивации персонала организации. Нами был разработан и проведен опрос среди сотрудников АО «Газпромбанк» со следующим названием «Трудовая мотивация АО «Газпромбанк: отношение сотрудников АО к данному понятию, способы повышения мотивации персонала».

По итогам опроса, нами был сделан вывод, что анкетированные сотрудники составляют традиционный портрет российского сотрудника. Помимо этого, причины, по которым у персонала понижается уровень трудовой мотивации также традиционны: низкая заработная плата, эмоциональное выгорание, некомфортный график работы, сложные отношения с коллегами.

В III главе «Направления совершенствования мотивации персонала АО "Газпромбанк"» мы в качестве способов повышения мотивации персонала АО «Газпромбанк» выбрали профессиональное обучение работников организации. Также нами были разработаны предложения, рекомендации и мероприятия по совершенствованию технологий и процедур стимулирования персонала.

При успешной реализации всех мероприятий в этом предприятии, в дальнейшем можно будет применить их и в других компаниях группы «Газпром», так как эффект, который они могут принести, значительно больше затрат, которые несет компания, вводя их в действие.

Основные выводы, которые сделаны по итогам работы, таковы:

1. Мотивация – это совокупность мотивов деятельности человека, основанная на его системе приоритетных целей и задач. Именно эти мотивы «заставляют» человека выполнять свои гражданские, профессиональные обязанности.

2. Проведённый опрос «Трудовая мотивация АО «Газпромбанк: отношение сотрудников АО к данному понятию, способы повышения мотивации персонала», а также проведённый комплексный анализ профессиональной деятельности АО «Газпромбанк позволил нам выявить, во-первых, проблемы, которые возникают у сотрудников персонала на пути повышения своей трудовой мотивации, а во-вторых, разработать ряд мероприятий, которые необходимо использовать для повышения мотивации персонала АО «Газпромбанк».

3. Эффективнее всего трудовая деятельность будет выстроена в том случае, если и внешние факторы мотивации трудового потенциала персонала, и внутренние факторы мотивации самих работников будут направлены на повышение социальных, маркетинговых, финансовых показателей предприятия, а тем самым и на личностное, финансовое, статусное, профессиональное развитие и самих работников.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.