

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

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«АГРОИНВЕСТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Пахомовой Татьяны Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Основа эффективной деятельности корпоративной организации – создание эффективной системы управления сотрудниками, главным элементом данной системы выступает мотивация персонала. Поэтому роль человеческих ресурсов в развитии предприятия и экономики в целом неоспорима.

Сегодня существенный недостаток российских предприятий заключается в том, что характерна высокая степень недооценки потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет положение компании на рынке, а также способен влиять на финансовый результат деятельности.

Именно формирование устойчивой и единой системы мотивирования сотрудников представляет собой залог успеха любой компании в современных условиях, что приводит к объективной необходимости руководства компании стремиться к организации максимально эффективной системы мотивации персонала в стремительно меняющейся конъюнктуре рынка. Мотивация персонала является, одним из наиболее эффективных инструментов по улучшению эффективности труда, что крайне актуально как для компаний в условиях нестабильности социально-экономических процессов в стране, так и для реализации стратегических целей государства на международной арене в целом.

Цель выпускной квалификационной работы – комплексно исследовать теоретические и практические вопросы формирования системы мотивации в корпоративной организации на примере ООО «Агроинвест».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

1. Дать понятие, раскрыть цели и значение формирования системы мотивации в корпоративной организации;
2. Изучить принципы формирования системы мотивации персонала и типы его мотивации;
3. Раскрыть этапы формирования системы мотивации персонала в организации и ее методы;
4. Дать общую характеристику деятельности ООО «Агроинвест»
5. Осуществить анализ материальной и нематериальной форм мотивации персонала и ее типов в ООО «Агроинвест»;
6. Выявить проблемы формирования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест»;
7. Сформировать систему материальной и нематериальной мотивации персонала в ООО «Агроинвест»;
8. Разработать программу совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест»;
9. Дать оценку социально – экономической эффективности предложенных мероприятий в рамках программы.

Научная новизна исследования заключается в систематизации актуальных направлений совершенствования системы мотивации персонала в современных макроэкономических условиях, формировании Программы, которая может быть адаптирована в практику других предприятий вне зависимости от отрасли деятельности.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования при формировании и совершенствовании системы мотивации персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации» понятие, цели и значение формирования системы мотивации в

корпоративной организации, принципы формирования системы мотивации персонала и типы мотивации, этапы формирования системы мотивации персонала и ее формы в организации.

Мотивация персонала входит в кадровую политику любой компании. Каждый работодатель сам определяет, как ему добиваться нужных результатов от своих сотрудников. В основе современной концепции управления персоналом заложен принцип возрастания роли личности работника, понимание индивидуальных мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

На основании вышесказанного сформировано авторское определение понятия «формирование системы мотивации персонала»: деятельность в области определения цели, задач, структуры, принципов и форм стимулирования персонала, на основании которой осуществляется реализация построенной системы мотивации с целью стимулирования труда персонала для достижения стратегических целей организации.

При создании мотивационной системы важно руководствоваться известными принципами, которые позволяют применять ее для повышения эффективности деятельности предприятия. Речь идет о таких принципах как:

1. Доступность. Понимание – главное условие для исполнения. Только доступные для сотрудников правила будут работать так, как было задумано руководством.

2. Персонализация. Важно подбирать способы стимулирования персонала индивидуально (с учетом должности, стажа, объемов работы и особенностей характера).

3. Последовательность. Вознаграждение для новичков должно быть умеренным, а первый штраф можно заменить строгой беседой. Постоянное формирование порога ожиданий у персонала приводит к тому, что руководителю приходится придумывать новые формы «кнута и пряника».

4. Весомость. Этот принцип предполагает значимость поощрений и ощутимость наказаний. Важно, чтобы вознаграждение зависело от должности, опыта и ценности сотрудника.

5. Своевременность. Все хорошо вовремя, иначе достижения забываются, а нарушители начинают ощущать безнаказанность. Для соблюдения этого принципа некоторые компании переходят на еженедельную оплату труда или проектные методики решения задач.

6. Комплексность. Только параллельное применение материальных и нематериальных механизмов, поощрительных инструментов и штрафных санкций позволит создать оптимальный мотивационный комплекс.

Типами мотивации согласно трудам В. И. Герчикова выступают: инструментальный, патриотический, профессиональный, хозяйский, избегающий.

Выделяют следующие этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации: диагностика действующей системы мотивации и стимулирования персонала, определение целей и принципов мотивационной политики организации, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала, разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда), формирование системы материального неденежного стимулирования (социального пакета), формирование системы нематериального стимулирования, разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность системы мотивации и стимулирования персонала.

Основные традиционные методы мотивации: экономические методы, организационно-административные, социально-психологические методы. Формами мотивации персонала выступают материальные и нематериальные. Материальное стимулирование – это совокупность различных материальных благ, которые получают сотрудники за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации при помощи осуществления

профессиональной, творческой деятельности и выполнения требуемых правил поведения. Материальные стимулы классифицируются на денежные и неденежные.

В главе 2 «Анализ формирования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест» дана общая характеристика деятельности ООО «Агроинвест», проанализированы материальные и нематериальные формы мотивации персонала и ее типов в ООО «Агроинвест», выделены проблемы формирования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест».

Компания ООО «Агроинвест» образовалась 28 апреля 2014 года. Генеральный директор корпоративной организации Тарновский Дмитрий Владимирович, учредитель Хохлов Андрей Дмитриевич.

Основной вид деятельности — выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур. Миссия компании — Удовлетворение потребностей общества путем обеспечения высококачественной продукцией.

Объем производства продукции 2020 года превысил 2 млрд. рублей, а общий валовой сбор приблизился к 150 000 тонн сельскохозяйственных культур. В 2022 году тенденция продолжается, ожидается рост производства до 3 млрд., за счет увеличения посевных площадей и урожайности.

Согласно полученным результатам, наблюдается положительная динамика роста выручки компании за период с 2014 – 2020 гг. Прирост выручки составил более 800 млн. руб. (60%) в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Чистая прибыль компании по итогам 2020 года показала предельный рост и составила 446,5 млн. руб. (что на 433,5 млн руб. больше, чем в 2019 году). Основной причиной роста чистой прибыли компании выступает рост урожайности, повышение эффективности труда, а также принятое управленческое решение в области повышения цен на продукцию компании.

Рассматривая организационно-экономические особенности предприятия, можно отметить, что организационная структура ООО «Агроинвест» представляет собой линейно-функциональный вид.

В силу высокотехнологичной и инновационной направленности деятельности Компании большинство сотрудников имеют профильное высшее образование и среднее-профессиональное образование в области сельского хозяйства. Наибольший удельный вес сотрудников по данным на 2021 год имеет высшее образование (74%).

Отметим, что текучесть персонала в 2021 году относительно 2019 и 2018 года уменьшилась. Тенденция к снижению текучести персонала в первую очередь связана с проведением мероприятий, направленных на удержание персонала (сохранение достигнутого уровня заработной платы, сохранение социальных льгот и гарантий, мотивация персонала и повышение его вовлеченности). Кадровая политика Компании направлена на обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы в целях привлечения и закрепления квалифицированного персонала.

Среднемесячная заработная плата в Компании в 2020 году составила 42 тыс. руб., что на 7% выше уровня 2019 года. Система оплаты труда гибко выстраивается под особенности производственного процесса конкретной категории сотрудников, с учетом критериев оценки результативности работы.

Для руководителей производственных подразделений и ключевых специалистов внедрена бонусная программа по результатам года. Работают внутренние конкурсы для сотрудников «Лучший по профессии», «Лучшая производственная площадка». Критерии конкурса основаны на показателях по результатам работы за год: качество и объем работы сотрудников. Отдельная составляющая работы – конкурсы для детей сотрудников, социальные программы для детей, материальная помощь сотрудникам.

Достоинствами системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест» выступает то, что она включает в себя как материальные, так и нематериальные формы. В то же время, важно отметить, сложность процедуры материального вознаграждения, ее непрозрачность и иногда субъективность (поскольку подача служебной записки на премирование

сотрудника остается под ответственностью руководителя, а также зависит от подписания или неподписания в полном/ частичном объеме генеральным директором).

Согласно полученным результатам, наибольший удельный вес составляет инструментальный тип среди персонала: интересуется цена труда, а не его содержание (труд для него — инструмент для удовлетворения других своих потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает «подачек»; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно. Данный тип мотивации характерен для сотрудников производства и менеджеров среднего звена.

По итогам анализа системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест» были выделены следующие проблемы формирования системы мотивации персонала:

1. Организационные:

- отсутствие четкого регламента согласования материальной и нематериальной форм мотивации персонала в организации (согласование и введение нового направления мотивации может растягиваться на месяцы, иногда теряя свою актуальность);

2. Материальные:

- отсутствует регулярная система индексации материальной формы мотивации персонала;

- отсутствует материальная система мотивации персонала, функционал которого напрямую влияет на выручку и чистую прибыль;

3. Нематериальные:

- отсутствует системное развитие и поощрение персонала за достижение поставленных годовых целей в рамках выполняемого функционала;

- нет единой системы наставничества, обучения, повышения квалификации;

- существуют недостатки в области условий труда;

- отсутствует прозрачная система роста по карьерной лестнице сотрудников;
- отсутствует организация культурных и спортивных мероприятий;
- избегательная мотивация составляет 21%, что требует повышения авторитета руководителей персонала, занятого на производстве, а также изменении подхода в мотивации данной категории персонала.

В главе 3 «Направления совершенствования формирования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест»» обосновываются основные направления совершенствования формирования системы мотивации персонала, в качестве которых автор предлагает введение новых материальных и нематериальных форм мотивации персонала, а также разрабатывает Программу совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест».

Сформированная система материальной и нематериальной мотивации персонала в ООО «Агроинвест» включает в себя следующие направления:

- введение новых материальных форм мотивации персонала: выплата год-бонуса сотрудникам, введение системы наставничества, введение компенсации затрат сотрудников на связь и Интернет, разработка проекта по компенсации питания, введение оплаты страховки и ДМС, организация компенсации санаторно-курортного отдыха, организация доставки сотрудников на работу и обратно служебным транспортом, утверждение календаря обучения и организация его проведения;
- введение новых нематериальных форм мотивации персонала: утверждение и визуализация возможностей карьерного роста для сотрудников, создание и утверждение календаря корпоративных мероприятий для сотрудников, повышение авторитета руководства, взаимодействующего с сотрудниками, занятыми на производстве.

Подготовленные направления совершенствования материальной и нематериальной форм мотивации персонала для введения в практику

деятельности предприятия систематизируем в единую Программу, которую возможно утвердить в III квартале 2023 года для реализации в среднесрочном периоде 2023 -2025 гг.

Предлагаемая Программа направлена на системное решение выявленных проблем формирования и функционирования системы мотивации персонала в ООО «Агроинвест».

Совокупная стоимость затрат организации на формирование и совершенствование системы мотивации персонала, согласно прогнозам, составит 41 592,3 тыс. руб., что составляет 2,15% от годовой выручки компании по итогам 2022 года и 5,37% от чистой прибыли компании по итогам 2022 года, что говорит о наличии реальной финансовой возможности финансирования совершенствования системы мотивации сотрудников в компании.

Для оценки социально-экономической эффективности предложенных направлений составлен прогноз на основании долгосрочного плана бюджета компании на 2023 – 2025 гг. и скорректирован (на 5% в сторону увеличения) с учетом ожидаемого синергетического эффекта от системы предложенных мероприятий материального и нематериального стимулирования мотивации персонала.

Согласно полученным результатам, динамика выручки компании покажет положительный результат, прирост будет равен 15,15%. Среднегодовой прирост составит 5,05%, что является оптимальным для организации. Затраты на ФОТ увеличатся на 20,8% (6,93% в среднем за год), однако, несмотря на это, чистая прибыль компании увеличится на 8,63%, что является положительным трендом при затратах на внедрение новых форм мотивации персонала.

Согласно полученным результатам, по итогам 2023 года отношение выручки к затратам на внедрение разработанной Программы совершенствования системы мотивации персонала составит 13,51%, прибыли к данному виду затрат: 8,61%, - что говорит о финансовой эффективности

предложенной Программы совершенствования системы мотивации в организации.

На основании прогнозов плана финансовых результатов ООО «Агроинвест» прирост экономической эффективности. За 3 года составит 22,5% (выручка к затратам будет равна 17,24%) и 15,57% (прибыль к затратам составит 9,32% к 2025 году

В ЗАКЛЮЧЕНИИ магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Система мотивации труда представляет собой совокупность элементов внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность.

В ООО «Агроинвест» внедрена система мотивации персонала, ключевым достоинством которой выступает то, что она включает в себя как материальные, так и нематериальные формы.

В то же время, важно отметить, сложность процедуры материального вознаграждения, ее непрозрачность и иногда субъективность (поскольку подача служебной записки на премирование сотрудника остается под ответственностью руководителя, а также зависит от подписания или неподписания в полном/ частичном объеме генеральным директором).

Разработаны направления совершенствования формирования системы мотивации персонала в организации, которые включают в себя как материальные (денежные и неденежные формы): выплата год-бонуса сотрудникам, введение системы наставничества, введение компенсации затрат сотрудников на связь и Интернет, разработка проекта по компенсации питания, введение оплаты страховки и ДМС, организация компенсации санаторно-курортного отдыха, организация доставки сотрудников на работу и обратно служебным транспортом, утверждение календаря обучения и организация его проведения. К нематериальным относятся: утверждение и визуализация возможностей карьерного роста для сотрудников, создание и

утверждение календаря корпоративных мероприятий для сотрудников, повышение авторитета руководства, взаимодействующего с сотрудниками, занятыми на производстве.

Полученные прогнозы эффективности внедрения направлений совершенствования системы мотивации персонала говорят о возможности организации улучшить финансовые результаты деятельности, снизить коэффициент текучести персонала, достичь стратегических целей на рынке, что крайне важно в условиях социально – экономической нестабильности в стране и в мире.