

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.