

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 ООО «Завод  
автономных источников тока»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Ерёминой Полины Евгеньевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина  
подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева  
подпись, дата

Саратов 2024 год

Актуальность темы исследования. В эпоху современной экономической деятельности, ключевым аспектом управления персоналом является строительство и развитие мотивационной системы. Для достижения высокой эффективности в управлении компанией критически важно глубокое понимание мотиваций, стимулирующих работников к трудовому процессу. Это знание о том, что заставляет человека действовать, какие стремления у него есть, позволяет создать на предприятии мощную систему мотивации.

Управление компанией охватывает широкий спектр вопросов, затрагивающих разные аспекты менеджмента. Умение руководителя распознавать и понимать, что мотивирует сотрудников, становится основой для формирования эффективной рабочей атмосферы.

Создание мотивационной системы для сотрудников зависит от различных аспектов, включая стратегию развития и планирование на будущее, финансовые ресурсы компании, а также от подхода к управлению персоналом и кадровую стратегию.

Цель исследования – исследовать мотивацию персонала в организации и разработать направления совершенствования мотивации персонала в организации ООО «Завод автономных источников тока».

Задачи исследования:

- изучить понятие, цели и значение мотивации персонала;
- исследовать формы и принципы мотивации персонала в организации;
- рассмотреть модели мотивации персонала в организации;
- представить характеристику деятельности ООО «Завод автономных источников тока»;
- провести анализ форм принципов мотивации;
- выявить проблемы мотивации персонала в ООО «Завод автономных источников тока»;
- предложить совершенствование программ профессионального развития и кадрового резерва в системе мотивации сотрудников;

- предложить разработку нематериальной мотивации персонала в организации;
- провести расчет эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав с подпунктами, заключения, списка использованных источников и приложений.

Мотивация - это процесс, который побуждает людей и их окружение к выполнению определенных действий с целью достижения как индивидуальных, так и общих целей организации. Внутреннее состояние человека, связанное с его интересами и определяющее его поведение на рабочем месте, также является частью его мотивации. Выбор определенного поведения человеком в организации определяется как внешними, так и внутренними факторами, которые влияют на его мотивацию. В итоге, мотивация представляет собой совокупность мотивов, которые влияют на поведение и деятельность человека.

Осознание необходимости изучения мотивации связано с тем, что она рассматривается как понятие экономического класса и может предоставить универсальное описание экономики. В работах А.А. Сорокиной, Л. Якокка, А.П. Егоршина и Ю.Г. Одегова часто сравнивается понятие «мотивация» с понятием «стимулирование». Это означает, что оба этих понятия используются для воздействия на людей, которые также проявляют решимость в достижении поставленных целей и соответствующих мотивов [26. с. 14].

Исследование теории мотивации имеет большое значение в современной российской и мировой экономике, так как освоение этой категории может привести к экономическому росту эффективности и улучшению стратегии управления компаниями.

В отечественной психологии представлены разные определения понятия «мотивация». Юшаева Р.С., Иналова М.А. рассматривают мотивацию как систему побуждений, вызывающих активность организма и определяющих его направленность [34, с. 329].

Мотивация понимается как динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и

направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Как комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека определял мотивацию Маслоу Ю.А. [24, с. 15].

В содержательном аспекте категория «мотивация» характеризуется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Афанасьева В.С. определяет мотивацию как «внутреннюю психологическую характеристику личности, находящую свое выражение во внешних проявлениях, в отношении человека к окружающему миру, различным видам деятельности и в самой, осуществляемой им, деятельности» [1, с. 456].

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. Следует отметить, что влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Таким образом, изучив понятие, цели и значение мотивации персонала, автор понимает под мотивацией персонала это совокупность организационно-экономических и социальных процессов по созданию и развитию мотивационных стимулов у сотрудников организации по достижению ее целей и задач.

Разработка эффективной стратегии мотивации персонала является одной из самых сложных задач, с которыми сталкиваются управленцы сегодня. Ключевые проблемы, встречающиеся в компаниях, которые страдают от недостатка мотивации среди сотрудников, включают значительный уровень оборота персонала, что означает непредсказуемый отток и приток работников (это соотношение количества служащих, увольняющихся из-за

неудовлетворенности своим рабочим местом, компанией или типом работы, к общему количеству сотрудников в определенный временной период).

Необходимо выделить основные принципы совершенствования системы мотивации персонала в условиях цифровой экономики:

1. Персонализация. Индивидуальный подход к каждому работнику и учет его потребностей по изменению имеющегося рабочего пространства.

2. Открытость. Система мотивации должна быть понятной каждому работнику организации.

3. Доверие и честность по отношению к работникам.

4. Непрерывная обратная связь. У персонала должно быть право высказывать свое мнение и получать конструктивный отзыв на свои вопросы.

Таким образом, мотивация труда - это многофакторный процесс, который требует внимательного подхода при разработке эффективной системы мотивации на конкретном предприятии и в конкретных экономических условиях с учетом степени внедрения цифровых технологий, соблюдения основных принципов построения системы мотивации, учета характера деятельности и индивидуальных особенностей членов коллектива.

Итак, в современных реалиях существующие механизмы мотивации далеки от идеала. При построении системы мотивации должен реализовываться комплексный подход, основной особенностью, которого является охват всех сфер. Именно комплексный подход способствует созданию у персонала организационных, материальных, лидерских и моральных мотивов, соответствующих целям хозяйствующего субъекта. Комплексная система мотивации выстраивается индивидуально для каждого хозяйствующего субъекта с учетом его особенностей и специфики деятельности.

ООО «Завод автономных источников тока», бывший Саратовский завод щелочных аккумуляторов, основанный 18 сентября 1933 года, первым в СССР освоил производство щелочных никель-кадмиевых аккумуляторов. До 1991

года основную номенклатуру предприятия составляли изделия специального назначения.

В условиях практически полного прекращения заказов для спецтехники, высвобожденный научно-технический и производственный потенциал предприятия был направлен на создание серийного производства никель-кадмиевых аккумуляторов общепромышленного назначения.

За период с 1993 по 1996 гг. на заводе были разработаны и освоены новые технологические процессы, которые позволили впервые в России создать и развернуть серийное производство стартерных щелочных аккумуляторов и батарей, полностью соответствующих требованиям РЖД, для маневровых и магистральных тепловозов.

К 2001 году предприятие освоило производство аккумуляторов и батарей для всех видов железнодорожного подвижного состава и городского электротранспорта.

В 2016 году ООО «Завод АИТ» вошёл в состав группы компаний «ЛокоТех», а в 2021 году в состав дивизиона «ТМХ Энергетические решения».

Аккумуляторами «Завода АИТ» комплектуется большинство пассажирских железнодорожных вагонов, электровозов и магистральных тепловозов новой постройки. Поставками предприятия обеспечивается потребность ОАО «РЖД» в аккумуляторах и батареях для всех видов подвижного состава, находящегося в эксплуатации.

За минувшие три года наблюдается тенденция к уменьшению числа сотрудников, покидающих ООО «Завод АИТ», что, возможно, указывает на достойные условия труда и карьерные перспективы, предлагаемые компанией. К тому же, преобладающее число уходов с работы осуществляется по воле работников, что может служить дополнительным подтверждением положительного внутреннего климата в организации.

В ООО «Завод АИТ» предусмотрены особые вознаграждения в виде единовременных премий, но они предназначены исключительно для обладателей высшего образования. В отличие от этого, участие в

распределении прибыли компании обеспечивается через специальные бонусы, которые не являются разовыми выплатами, а скорее выражаются в форме доли от прибыли.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Завод АИТ» необходимо определиться, какую систему мотивации будем совершенствовать, для этого проведем опрос сотрудников ООО «Завод АИТ» по определению системы мотивации в компании.

Для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Завод АИТ» необходимо, чтобы каждый сотрудник стремился получать моральное, а не материальное удовлетворение от своей работы. Такой подход позволит сформулировать основные направления деятельности:

- определить миссию предприятия, которая будет не только ориентирована на бизнес, но и на хозяйственную организацию. Сотрудники должны принять и поддерживать эту миссию;

- разработать систему ценностей и целей, которые будут общими для всех участников бизнес-процессов.

Для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Завод АИТ» предлагается разработать программу адаптации и наставничества, целью наставничества в ООО «Завод АИТ» будет являться оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных навыков выполнения должностных обязанностей, адаптации в коллективе, а также в воспитании дисциплинированности.

Проблема: не эффективная система повышения квалификации. Профессионально-квалификационный состав не соответствует наилучшему составу отдела управления персоналом и не позволяет разработать эффективную стратегию управления персоналом. Поэтому нуждается в небольшой корректировке.

Решение: корректировка действующей системы повышения квалификации и ее реализация на практике.

Проблема: ООО «Завод АИТ» не реализует отдельные мероприятия и виды деятельности по мотивации и поддержке молодого состава и не разрабатывает системные программы в отношении кадрового резерва.

Решение: совершенствование системы профессионального развития и программы кадрового резерва.

В результате реализации проекта по совершенствованию мотивации персонала в организации ООО «Завод АИТ», затраты составят 1134 тыс. рублей, включая 694 тыс. рублей на программу адаптации и наставничества, а также 440 тыс. рублей на повышение мотивации сотрудников.

В связи с совершенствованием культуры обслуживания посетителей, было принято предположение, что произойдет увеличение выручки на 1%.

Таким образом, экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 1134 тыс. рублей дадут экономический эффект на 18275,3 тыс. руб. за полгода 2024 года. Как видно из произведенного расчета, NPV проекта имеет положительный денежный поток, что говорит о целесообразности данных инвестиций. Таким образом, видно, что внедрение предложенных мероприятий способствует росту прибыли в прогнозном периоде. Увеличение выручки произойдет за счет роста производительности труда.

В результате исследования базовой учебной литературы пришли к следующим обобщающим выводам: эффективная и продуктивная деятельность предприятия, а, в конечном счете, его прибыльность зависит напрямую от мотивации персонала.

В содержательном аспекте категория «мотивация» характеризуется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Афанасьева В.С. определяет мотивацию как «внутреннюю психологическую характеристику личности, находящую свое выражение во внешних проявлениях, в отношении человека к окружающему



миру, различным видам деятельности и в самой, осуществляемой им, деятельности».

В ООО «Завод АИТ» предусмотрены особые вознаграждения в виде единовременных премий, но они предназначены исключительно для обладателей высшего образования. В отличие от этого, участие в распределении прибыли компании обеспечивается через специальные бонусы, которые не являются разовыми выплатами, а скорее выражаются в форме доли от прибыли.

Для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Завод АИТ» необходимо, чтобы каждый сотрудник стремился получать моральное, а не материальное удовлетворение от своей работы. Такой подход позволит сформулировать основные направления деятельности:

- определить миссию предприятия, которая будет не только ориентирована на бизнес, но и на хозяйственную организацию. Сотрудники должны принять и поддерживать эту миссию;

- разработать систему ценностей и целей, которые будут общими для всех участников бизнес-процессов.

Для определения путей совмещения модели развития бизнеса, стратегии и культуры, необходимо разработать систему, которая позволит улучшить имидж предприятия в соответствии с его миссией. Также важно создать мотивационную систему, которая будет стимулировать сотрудников к работе над совершенствованием бизнеса.

Для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Завод АИТ» предлагается разработать программу адаптации и наставничества, целью наставничества в ООО «Завод АИТ» будет являться оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных навыков выполнения должностных обязанностей, адаптации в коллективе, а также в воспитании дисциплинированности.

Таким образом, при совершенствовании системы мотивации в ООО «Завод АИТ», произойдет рост производительности труда, минимизация текучести кадров, рост постоянства кадров, а также рост выручки и прибыли.