

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«НОРНИКЕЛЬ СПУТНИК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Ручной Дарьи Олеговны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Мотивация имеет большое значение в системе управления персоналом, так как является базовой функцией менеджмента. Исследование мотивации персонала в организации имеет огромное значение для успешной работы и достижения поставленных целей. Мотивация является одним из ключевых факторов, влияющих на производительность и эффективность работы сотрудников организации. Процесс мотивации осуществляется путем объединения интересов предприятия и интересов персонала организации. Иными словами, интересом компании является качественный труд работников, а интересом сотрудников достойная заработная плата и другие виды поощрения. Тем не менее процесс мотивации в современных условиях преследует и другие цели, а не только вышеназванную.

Мотивация является одной из важнейших задач современного менеджмента поскольку побуждение персонала к получению больших результатов есть залог эффективного функционирования предприятия в целом. Мотивированные сотрудники работают более продуктивно и эффективно, что приводит к улучшению качества работы и увеличению прибыли компании. Кроме того, исследование мотивации персонала помогает организации улучшить свою репутацию на рынке труда и привлечь лучших специалистов. Сотрудники, работающие в организации с высокой мотивацией, склонны оставаться на своих рабочих местах и рекомендовать своих знакомых для работы в данной организации.

Цель выпускной квалификационной работы представляет собой исследование мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник».

Основные задачи, которые необходимо решить в соответствии с поставленной целью:

- дать понятие мотивации персонала в организации;
- рассмотреть модели и типы мотивации персонала в организации;

- раскрыть методы и формы мотивации персонала в организации;
- представить общую характеристику организации ООО «Норникель Спутник»;
- изучить модели и типы мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник»;
- проанализировать формы и методы мотивации в ООО «Норникель Спутник»;
- выявить проблемы мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник» и разработать направления ее совершенствования;
- рассчитать и обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования мотивации персонала в организации» раскрываются понятие, цели, модели и типы, формы и методы мотивации персонала в организации.

Мотивация персонала – это система внутренних и внешних мотивов, которая заставляет сотрудников вести себя определенным образом. Она обуславливает долгосрочное воздействие на работников, меняет их ценностные ориентации и структуру интересов по заданным параметрам и на этой основе формирует ядро мотивации и развивает трудовой потенциал.

Мотивация сотрудников в организации имеет несколько целей, которые могут помочь повысить их продуктивность и удовлетворенность работой. Некоторые из целей мотивации сотрудников в организации включают в себя:

- увеличение производительности и эффективности сотрудников;

- улучшение качества работы и продуктивности;
- снижение текучести кадров и удержание талантливых сотрудников;
- создание мотивационной среды, способствующей лучшему климату в организации;
- увеличение уровня удовлетворенности сотрудников работой и повышение их лояльности к организации.

Мотивация как процесс рассматривается в виде простой модели мотивации. Она состоит из четырех основных элементов таких как потребности, поведение, вознаграждение и обратной связи. Осознание человеком потребности вынуждает его совершать определенные действия, направленные на ликвидацию состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, которое может удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения, и повторения его в будущем. Люди стремятся к повторению действий, которые несут за собой удовлетворение потребности.

Зарубежные авторы Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную модель мотивации персонала, которая включала в себя теории справедливости и теории ожиданий. Самый важный их вывод заключался в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Модель В.И.Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. На основе этой модели выделяют 5 типов трудовой мотивации персонала (инструментальный, патриотический, профессиональный, хозяйский и люмпенизированный или избегательный типы).

Существуют следующие формы мотивации, которые будут наиболее эффективны при использовании их в подходящих условиях:

- по источнику возникновения мотивов (внешняя и внутренняя);

- по целенаправленности (положительная и отрицательная);
- в зависимости от потребностей (материальная и нематериальная).

Методы мотивации персонала делятся на две основные группы: методы материальной и нематериальной мотивации.

К первой группе относятся денежное (выплаты за результативность (премии, надбавки, бонусы); оплата расходов на транспорт; доплаты за вредные условия труда, материальная помощь, связанная с личными причинами работника, и т.д), неденежное вознаграждение (улучшение условий труда и материально-технического оснащения; наличие сокращения трудовых дней или недели; компенсация организация питания.) и система штрафов.

К нематериальным методам мотивации можно отнести (похвалу от руководства фирмы (доска почета, благодарственные грамоты), наличии гибкого графика работы, повышение и продвижение по службе, дружелюбная, благоприятная атмосфера в коллективе, профессиональный рост посредством обучения и повышения квалификации работников, создание имиджа фирмы, престижности работы в ней, наличие «обратной связи», когда каждый сотрудник не боится предлагать идеи модернизации и знает, что его мнение будет учитываться компанией.)

В главе 2 «Анализ мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник» рассмотрена общая характеристика «Норникель Спутник», проанализированы модели и типы, а также формы и методы мотивации персонала в «Норникель Спутник».

ООО «Норникель Спутник» - это высокотехнологичное подразделение, которое совершает экспертную поддержку предприятиям Группы компаний «Норильский никель».

Структура «Спутника» основана на трехуровневой модели, к которой относят: Бэк-офис, Мидл-офис, Фронт-офисы.

Деятельность работы компании «Норникель Спутник» представлена в таких направлениях, как информационные технологии, производственные сервисы и транзакционно-экспертные сервисы.

Организационная структура ООО «Норникель Спутник» — дивизионально-региональная.

Организационная структура Middle-офиса «Спутника» в г. Саратов представляет собой линейно-функциональную структуру, в которой существует точное разделение полномочий между структурными подразделениями организации, а также происходит создание функциональных подразделений и отделов, которые отвечают особенностям компании.

Управлением персонала в ООО "Норникель Спутник" занимается кадровая служба. В задачи HR службы входит комплексная работа с персоналом, формирование команды профессионалов, её развитие, мотивирование и удержание в компании.

Среднесписочная численность персонала в компании по состоянию на 01.01.2022 года составила 4709 человек, в том числе 1931 женщин и 2778 мужчин. Среди персонала больше представителей мужского пола (59% от общего числа сотрудников). В сравнении с 2021 годом среднесписочная численность увеличилась на 843 человека.

В 2022 году организация получила выручку в сумме 18,5 млрд руб., что на 6,8 млрд руб., или на 58%, больше, чем годом ранее. По состоянию на 31 декабря 2022 года совокупные активы организации составляли 8,3 млрд руб. Это на 3,3 млрд руб. (на 67,1%) больше, чем годом ранее.

По данным анализа коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Норникель Спутник» в целом можно сказать, что компания верно формирует своё имущество, не допускает крупной задолженности по кредитам и займам, тщательно следит за выплатой задолженности перед персоналом, бюджетом, внебюджетными фондами и другими кредиторами.

Для того чтобы определить к какому типу трудовой мотивации относятся сотрудники ООО «Норникель Спутник», было проведено тестирование.

По результатам данного тестирования было выявлено, что каждый сотрудник представляет собой сочетание всех или некоторых мотивационных типов в определенной пропорции. По обработанным данным выявились доминирующие типы трудовой мотивации в коллективе: инструментальный (13 чел.) и профессиональный (12 чел.).

В компании существуют инструменты как материальной, так и нематериальной мотивации, что способствует удовлетворению потребностей каждого из типов, представленных в коллективе. Работники с инструментальной мотивацией рассматривают работу как источник дохода, а карьерный рост не представляет для них ценности. Высокая зарплата или регулярные премии и бонусы по результатам работы подстегивают их к достижениям. Люди с профессиональным типом мотивации соответственно названию хотят профессионального роста и развития. Они нуждаются в постоянном совершенствовании, которое достигается за счет повышения квалификации и профессионального обучения. Компания «Спутника» мотивирует их, предлагая возможность посещать тренинги, мастер-классы и любые развивающие программы.

Единой мотивационной модели в ООО «Норникель Спутнике» нет. Она базируется на комплексе различных моделей, применяемых в управленческой практике.

ООО "Норникель Спутник" использует модель мотивации, основанную на системе вознаграждений и стимулов. Компания предоставляет своим работникам финансовые бонусы, премии, повышение зарплаты или другие формы вознаграждения при достижении определенных целей или результатов.

Также в «Норникель Спутнике» применяются механизмы зарубежных мотивационных моделей. Так, например, из американской модели, помимо гибкой системы оплаты труда, в «Спутнике» также активно используются

методы нематериальной мотивации сотрудников такие как расширенный полис ДМС, оплачиваемый работодателем, курсы повышения квалификации, корпоративные мероприятия.

Таким образом применение комплекса мотивационных моделей в компании принесет большую эффективность работы персонала, нежели следование одной модели. Следует также перенимать опыт зарубежных компаний, но с учетом особенностей культуры вашей организации. Копирование чужих механизмов и методов без раздумий не принесет желаемых результатов. Важно помнить, что нематериальная мотивация будет работать только после удовлетворения материальных потребностей.

В «Норникель Спутнике» очень развита как материальная, так и нематериальная мотивация.

Материальная денежная составляющая мотивации сотрудников (заработная плата) состоит из 2-х частей: фиксированной (75%) и премиальной (25%) части, которая включает в себя регулярную (10%) и единовременную (15%) премии.

Заработная плата каждого работника зависит от ряда факторов, к числу которых относятся занимаемая должность, сложность исполняемых трудовых (должностных) обязанностей и квалификация.

Основная заработная плата включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты (доплаты за квалификацию, доплата за работу в ночное время, доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни) и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, социально стимулирующие выплаты.

«Спутник» уделяет большое внимание социальной политике своей компании. Для лучших сотрудников разработана корпоративная система мотивации. В рамках данной программы сотрудники получают:

- возможность санаторно-курортного лечения и отдыха;
- путевки в детские оздоровительные лагеря;

- расширенный полис ДМС.

Один из самых популярных инструментов нематериальной мотивации в «Норникель Спутнике» оказалась платформа «Никелизация». Практика показала, что данная платформа оказалась очень востребованной в «Норникель Спутнике», поскольку способствует формированию культуры благодарности, стимулирует сотрудников к развитию себя и своих коллег, а также помогает выявить таланты и наладить систему наставничества.

В главе 3 «Направления совершенствования мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник» обосновываются основные направления совершенствования мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник», а также предлагаются рекомендации по улучшению мотивации сотрудников «Норникель Спутника».

Разработка направлений по улучшению мотивации сотрудников строилась на основании следующих выявленных проблем:

- слабая мотивация наставников в компании;
- недостаточная мотивация сотрудников, работающих дистанционно;
- рост текучести кадров;
- ограниченная мотивация в связи с большой загруженностью и многозадачностью сотрудников.

Для решения данных проблем были предложены мероприятия по совершенствованию мотивации наставников и дистанционных сотрудников:

- проведение специальных конференции, для того чтобы наставники могли поделиться своим опытом, инструментами и фишками в работе с новичками-стажерами;
- введение премиальных выплат в размере 5 тыс. руб. за высокие показатели работы;
- введение нового корпоративного праздника – День наставника компании; (за победу сотрудник может быть награжден,

например, путевкой на отдых, дополнительной премией, и т.п.)

- проведение различных курсов по иностранным языкам и т.п.;
- компенсация оплаты интернета дистанционным сотрудникам.

Внедрение данных мероприятий приведет к снижению текучести. Затраты составят 710 тыс. рублей, экономический эффект от внедрения составит 1 017 тыс. рублей. Следовательно, экономическая эффективность внедряемых мероприятий составит – $1\,017\,000/710\,000 = 1,4$.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Мотивация – это одна из основных функций управления, которая представляет собой процесс побуждения сотрудника к действию или поведению, а также направлена на достижение конечных целей организации и удовлетворение личных потребностей через трудовую деятельность.

Мотивированные сотрудники работают более продуктивно и эффективно, что приводит к улучшению качества работы и увеличению прибыли компании. Кроме того, исследование мотивации персонала помогает организации улучшить свою репутацию на рынке труда и привлечь лучших специалистов. Сотрудники, работающие в организации с высокой мотивацией, склонны оставаться на своих рабочих местах и рекомендовать своих знакомых для работы в данной организации.

Правильно подобранные методы мотивации будут успешно стимулировать сотрудников к эффективной работе, модернизировать показатели их деятельности, уменьшать текучесть кадров и т. д. Эффективная система мотивации прежде всего ориентирована на результат, важны простота, понятность системы поощрений и наказаний, ее справедливый характер, адаптивность и гибкость.

«Норникель Спутник» — высокотехнологичное подразделение, оказывающее экспертную поддержку предприятиям Группы компаний "Норильский никель". Ключевые направления деятельности «Спутника»: процессные сервисы (бухгалтерский и налоговый учет, операции с персоналом, электронная канцелярия), информационные технологии

(поддержка сервисов, поддержка пользователей) и производственные сервисы (производственный инжиниринг, промышленная автоматизация, поддержка систем связи).

В «Норникель Спутнике» особое внимание уделяется мотивации. В «Спутнике» очень развита как материальная, так и нематериальная мотивация. Менеджеры поощряют сотрудников работать с максимальной эффективностью, поощряют продуктивных и трудолюбивых сотрудников, а также обеспечивают взаимодействия коллектива для достижения корпоративных целей.

Анализ мотивации сотрудников в «Спутнике» показал, что стоит обратить внимание на такие слабые стороны мотивации как:

- слабая мотивация наставников в компании;
- недостаточная мотивация сотрудников, работающих дистанционно.

Для решения данных проблем были разработаны мероприятия по улучшения мотивации персонала в ООО «Норникель Спутник». И рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.