

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
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 Завод Нефтегазоборудование)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Макуниной Екатерины Вячеславовны

Научный руководитель

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Современный этап развития экономики и общества обостряет существующие проблемы, связанные с ранее построенными недостаточно эффективными системами мотивации персонала организации. Низкий порог мотивации персонала в современных организациях демонстрирует высокую текучесть кадров, отсутствие дисциплины, необразованность персонала, отсутствие положительной динамики карьерного роста, отсутствие корпоративной культуры и ряд других неблагоприятных аспектов.

Важность и актуальность исследования сущности и назначения системы мотивации заключается в определении веса каждого из элементов системы в понимании принципов построения системы мотивации с дальнейшей реализацией поставленной задачи – формирования и внедрения системы мотивации в организации. Проблемы мотивации в корпоративной организации не оспариваются ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности организаций различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени. Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации в корпоративной культуре внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й. Ими были разработаны фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», «мотивы», «стимулы» и т.д.

Основу современных теорий мотивации заложили такие зарубежные ученые, как Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Э., Саймон Г., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М., Херцберг Ф.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение,

удовлетворенность трудом, сбалансированная система показателей и менеджмент знаний как механизмы мотивации персонала) в научных работах Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Вельяна А.Г., Волгина Н.А., Гапоненко А.Л., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Цветковой Г.А., Чиркова В.И., Яковлева Р.А. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации и разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию этого процесса на примере ООО «Завод «Нефтегазоборудование».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**:
дать понятие формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации; раскрыть методы, формы и принципы мотивации персонала в корпоративной организации; рассмотреть механизм формирования мотивации персонала в корпоративной организации; дать общую характеристику деятельности ООО «Завод «Нефтегазоборудование»; провести анализ элементов системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование»; провести анализ методов и проблем формирования системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование»; разработать рекомендации для совершенствования формирования системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование»; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников, и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации» автором раскрываются понятие и механизмы формирования системы мотивации, а также методы, формы и принципы мотивации персонала в корпоративной организации.

Формирование системы мотивации рассматриваем как процесс создания комплекса методов для повышения эффективности персонала. Главная цель - добиться увеличения производительности, результативности сотрудников. Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении. При формировании системы мотивации персонала предприятия необходимо опираться на некоторую последовательность в действиях, которая поможет наиболее качественно и оптимально с точки зрения затраченных временных ресурсов и желаемого результата создать эффективную систему, отвечающую поставленной цели.

Механизм формирования мотивации и его инструменты, формируя поведение личности, опираются не только на ее потребности, реализуемые в виде системы осознания и удовлетворения этих потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности. Современный механизм формирования мотивации должен обеспечивать связь между мотивами и стимулами, исходя из целей и ценностей предприятия и работников. Их совместное развитие позволяет повысить конкурентоспособность предприятия и производительность труда.

С опорой на зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики в организациях выделяют следующие формы мотивации: материальная и нематериальная, материальная положительная и отрицательная, внешняя и внутренняя, корпоративная, групповая и

индивидуальная, самомотивация. Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. Основываясь на существующих теориях мотивации, ключевыми принципами являются: полимотивированность трудового поведения, иерархическая организация мотивов, принцип справедливости, принцип подкрепления.

Из вышеизложенного следуют выводы, что механизм формирования мотивации является весьма сложным и важнейшим фактором, влияющим на производительность труда. Правильное формирование мотивации определяет основу потенциала сотрудников предприятия и совокупность свойств, непосредственно влияющих на трудовую деятельность. Очевидно, что существует связь между мотивацией персонала предприятия и результативностью работы сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы мотивации.

В главе 2 «Анализ формирования системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование»» автор дает общую характеристику деятельности ООО «Завод «Нефтегазоборудование», проводит анализ элементов системы мотивации персонала, методов и проблем формирования системы мотивации персонала в организации.

Общество с ограниченной ответственностью «Завод «Нефтегазоборудование» было основано в 2001 году (рег. № 011812119 от 12.07.2001г.) и до 2009 года занималось деятельностью по реализации оборудования для газовой и нефтяной отрасли на рынке России и стран СНГ. Это одно из ведущих предприятий нефтегазовой отрасли России.

Предприятие реализует передовые технологии и профессиональные инженерные решения в области разработки и изготовления высокотехнологичного оборудования для объектов газовой, нефтяной и энергетической промышленности. По запросам заказчиков оно осуществляет

проекты на условиях «под ключ», предоставляя полный производственный цикл, включающий в себя проектирование, изготовление, шефмонтажные и пусконаладочные работы. В настоящее время в штат компании входит 744 сотрудника.

Приоритетным направлением деятельности Предприятия является производство газового оборудования. На протяжении всего производственного периода (с 2009 по 2021 гг.) доля газового оборудования в общем объеме отгружаемой Заводом продукции составляла 95%.

Деятельность предприятия носит коммерческий характер. Предприятие проводит политику в области качества, направленную на достижение и поддержание признания его как компетентного и надежного поставщика продукции для нефтяной и газовой промышленности. Сумма по договорам организации, заключенным в качестве поставщика в 2021 году составила 1 271 853 тыс.руб. ООО «Завод «Нефтегазоборудование» – динамично развивающееся предприятие, каждый год работы которого характеризуется новым этапом роста. Организация участвует в комплексе производств и работает в связи с компаниями партнерами, которые также представляют крупные предприятия: АО «Газапарат», АО МПП «Волгостальмонтаж», ООО НПО «Чистая энергия».

Система мотивации персонала ООО «Завод «Нефтегазоборудование» включает три группы методов мотивации: организационно-административные, экономические, социально-психологические.

Рассматривая материальную сторону мотивации организации, можно увидеть, что оплата труда работников производится на основании положения о порядке оплаты труда работников согласно штатного расписания. Заработная плата сотрудников состоит из переменной и фиксированной части. Процентное соотношение этих частей устанавливается исходя из категорий должностей. Размер должностных окладов работников определяется руководителями подразделений по согласованию с генеральным директором. Премия составляет от 30% до 50% оклада, что в свою очередь устанавливается

исходя из должностей. Нематериальная мотивация в ООО «Завод «Нефтегазооборудование» включает создание мотивационного климата в коллективе, условия работы и нематериальное стимулирование. Эффективность нематериального стимулирования в коллективе зависит, прежде всего, от руководителя.

На ООО «Завод «Нефтегазооборудование» есть недостатки в функционировании системы мотивации. Для получения более объективной информации, на основе метода SWOT-анализ был проведен опрос сотрудников, что позволило выявить, на какие основные аспекты управления персоналом в практике совершенствования системы мотивации необходимо обратить внимание. После проведения SWOT-анализа, установлены линии связи между силой и слабостью системы мотивации персонала завода и внешними угрозами, и возможностями.

Результаты анкетирования позволили выявить важность применения системы мотивации труда персонала на ООО «Завод «Нефтегазооборудование». Так как ответы респондентов показали, что сотрудники хотели бы улучшить систему мотивации, а также, чтобы мероприятия по повышению эффективности деятельности, мотивации труда работников применялись систематически и в комплексе, а это означает, что необходимо применять системный подход к мотивации персонала.

В ходе анализа существующей системы мотивации в ООО «Завод «Нефтегазооборудование» были выявлены следующие проблемы: недостаточность материальной и нематериальной мотивации, отсутствие возможности профессиональной самореализации, уход квалифицированных кадров, их нехватка.

Таким образом, применение системы мотивации персонала организации является целесообразным и необходимым, так как позволяет формировать систему мотивации персонала, которая учитывает текущие проблемы, а также позволяет планировать мероприятия на перспективу с целью прогнозирования

и предупреждения потенциальных негативных аспектов, оказывающих влияние на эффективность персонала и работу организации в целом.

В главе 3 «Направления совершенствования формирования системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование»» рассматривается разработка мероприятий в рамках совершенствования формирования системы мотивации персонала в исследуемой организации и рассчитывается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Эффективность существующей системы мотивации ООО «Завод «Нефтегазоборудование» успешно определяется, первоочередно, посредством оценки достижения экономических и социальных целей. Экономические цели тесно связаны с производственной деятельностью компании и определяются в экономических показателях и критериях эффективности его функционирования.

Разработка мероприятий совершенствования системы мотивации будет осуществляться, основываясь на следующих принципах: устранение существующих проблем; оптимального совмещения организационно-административных и материальных методов; принципов компенсационной политики компании; экономической эффективности; способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для процветания компании, стабилизация психологического климата. В случае благополучного внедрения, реализация предлагаемых рекомендаций позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что в свою очередь приведет к существенному росту доходов предприятия.

Для решения проблем мотивации персонала и формирования комплексной системы мотивации в организации были предложены следующие мероприятия: внедрение гибкой системы оплаты труда, системы доплат, премий, поощрений и удержаний, повышение квалификации и обучение персонала, корпоративные праздники и вынесение благодарностей,

дополнительные дни отпуска, гибкий рабочий график, оптимизация рабочих процессов.

При разработке бонусной системы премирования для сотрудников, следует определиться с видом премий. Система расчета бонусов аналогична действующей в компании премиальной системе. Расходы на оплату труда несколько ниже, чем пороговые значения в 35-40%, поэтому имеются резервы на увеличение фонда оплаты труда. Именно за счет этих резервов и предполагается модернизация системы премирования – введение бонусов для сотрудников. Соотношение базовой заработной платы и премиально-переменной части представляется достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении эффективности труда работника (при действующей системе премирования премия может составлять 100 % оклада, при этом уравниваются и рядовые работники, и руководители).

Другой вариант – размер стимулирующих выплат сотрудникам может устанавливать непосредственный руководитель путем оценки производительности и качества работы.

Задача привлечения высококвалифицированных работников в настоящий момент решаема в основном за счет дополнительного материального стимулирования. Со своей стороны, мы предлагаем оптимизировать рабочие процессы, использование стратегий и тактик для повышения эффективности административных, производственных и других процессов внутри организации. Успешная оптимизация рабочего процесса снизит затраты, частоту ошибок и время, затрачиваемое на выполнение задач. А также ввести обучение персонала минимум 2 раза в год для тех отделов, где это необходимо. Эти процессы могут сработать как привлечение новых высококвалифицированных специалистов, а также повышать интерес к работе текущих сотрудников.

Таким образом, внедрение комплексной системы мотивации, включающей в себя, как материальные виды мотивации, в виде увеличения надбавок, так и нематериальные виды мотивации, направленные на

увеличение числа квалифицированного персонала, улучшение психологического климата в коллективе, увеличение производительности труда и, как следствие, улучшение качества работ организации в целом.

Экономическая эффективность (Ээф) от предложенных мероприятий для ООО «Завод «Нефтегазоборудование»» рассчитывается как отношение результата внедрения (Р) усовершенствованной системы к затратам на ее внедрение (З). Положительным результатом внедрения можно считать увеличение чистой прибыли даже на небольшую часть, так как работы по совершенствованию плохо приветствуются руководителями организации.

Был предложен ряд мероприятий и приведены примерные затраты на них, которые составили 9 377 тыс.руб. Эти расходы примерны и будут основными для повышения системы мотивации персонала ООО «Завод «Нефтегазоборудование»», конечно, не исключено, что в ходе внедрения появятся и другие, однако, менее значительные расходы. По экспертным оценкам, реализация подобных мероприятий может дать организации прирост прибыли в диапазоне 1-5% за счет роста мотивации персонала, повышения производительности труда, снижения социальной напряженности. Изучив ранее прибыль предприятия, которая по итогам конца 2021 года составила 664 048 тыс.руб., спрогнозировали условно экономический эффект в виде прироста прибыли, мероприятия становятся экономически эффективным уже начиная с 3% и составляют 1,12.

В **заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. В сложившейся экономической ситуации правильное формирование системы мотивации персонала организации является одновременно и крайне важным, и требующим создания и внедрения новых методик.

Под формированием системы мотивации персонала в корпоративной организации понимается процесс создания комплекса методов для повышения эффективности персонала, что является одной из самых важных составляющих нормального функционирования организации.

Мотивация персонала - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Выделяют материальные и нематериальные, прямые и косвенные методы мотивации. Эффективнее всего комбинировать разные способы мотивации так, чтобы сотрудники были заинтересованы работать в компании долго и качественно. Под способами стимуляции работников к повышению производительности труда рассмотрены принципы мотивации персонала организации.

В организации ООО «Завод «Нефтегазоборудование» имеются проблемы формирования системы мотивации персонала, одной из приоритетных является недостаточность материальной и нематериальной мотивации. Для совершенствования формирования системы мотивации персонала в ООО «Завод «Нефтегазоборудование» разработан ряд рекомендаций. Было предложено, построение гибкой системы оплаты труда, системы доплат, премий, поощрений и удержаний, производимых по итогам выполнения плана сотрудниками, оптимизация рабочих процессов, внедрение новых программ с целью получения максимально эффективной системы, мероприятия по совершенствованию графика работы с целью повышения комфорта, повышение квалификации специалистов на базе различных учебных площадок путем заочного и дистанционного обучения.

При обосновании экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО «Завод «Нефтегазоборудование» проведен расчет. Следует отметить, что предложенные нами мероприятия становятся экономически эффективным уже начиная с 3% прироста прибыли.

Если руководство ООО «Завод «Нефтегазоборудование» применит данные мероприятия, то производительность труда персонала компании значительно возрастет и социально-психологический климат компании заметно улучшится, что скажется на росте объема поставок и росте прибыли.

