

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО ТРАНСОЙЛ)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Москалёва Никиты Сергеевича

Научный руководитель
к.с.н., доцент

ПОДПИСЬ, ДАТА

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

ПОДПИСЬ, ДАТА

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы заключается в том, что мотивация трудовой деятельности является ключевым инструментом удержания сотрудников на рабочих местах и повышения производительности их труда. Она побуждает работников выполнять свои обязанности максимально качественно и прилагать усилия для достижения высоких результатов. В условиях быстрого развития цифровых технологий и глобализации экономики требования к сотрудникам значительно возросли. В то же время, работники стали предъявлять более высокие требования к работодателям в плане мотивации труда, так как у них появились возможности для организации своей рабочей деятельности дистанционно и в различных географических территориях.

Цель исследования – провести анализ системы мотивации и разработать направления по удержанию персонала в организации АО «Трансойл».

Задачи работы:

- изучить понятие и типы мотивации;
- проанализировать процесс формирования мотивации персонала в организации;
- исследовать методы оценки эффективности системы мотивации персонала в организации;
- представить организационно-экономическую характеристику предприятия АО «Трансойл»;
- провести анализ особенностей сформированной мотивации на предприятии;
- оценить эффективность системы мотивации на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению материальной и нематериальной мотивации.

Объект исследования в работе – система мотивации в организации АО «Трансойл».

Предмет исследования – мотивация, как инструмент удержания

персонала в АО «Трансойл».

Методы исследования:

Системный анализ позволяет исследовать управление организацией труда, как комплексную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (люди, процессы, труд, мотивация, корпоративная культура).

Синтез включает объединение разных аспектов управления мотивацией для формирования целостного представления о системе организации труда. В частности, это объединение данных о мотивации, удовлетворенности сотрудников и текучести кадров.

Индуктивный метод позволяет обобщать полученные на основе анализа конкретные данные и факты. Например, на основе анализа системы мотиваций в организации формируются выводы о причинах увольнений.

Сравнительно-исторический метод позволяет проводить сравнение исторических данных и практики организации труда.

Балансовый метод предполагает оценку ресурсов и потребностей организации в персонале, а также соотношение затрат и результатов от качественной организации труда.

Аналитический метод предполагает глубокий анализ собранных данных с целью выявления причинно-следственных связей и формирования рекомендаций.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной программы по системе мотивации в организации.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованных источников. Данная структура обуславливает потребность проведения теоретического анализа, который представлен в первой главе и практического исследования, которое проведено во второй главе, на основании которого выявлены проблемы мотивации кадров. В третьей главе приведен проект мероприятий по решению проблем, связанных с удержанием кадров и рассчитана эффективность их внедрения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Мотивация на предприятиях

включает в себя интересы и работодателей, и работников. Это закрепляется в коллективных договорах, которые также представляются важным инструментом для регулирования социально-трудовых отношений и обеспечения равных прав для обеих сторон.

Для реализации представленных функций, необходимо выполнение определенных принципов, т. е. положений, которые учитываются при организации мотивации труда. Эти принципы обеспечивают справедливое и эффективное распределение доходов между сотрудниками. Основным при этом является принцип справедливости. Согласно указанного принципа, мотивация должна быть справедливой и соответствовать вкладу и результатам работы. Это означает, что работники должны получать достойную компенсацию за свой труд и вклад в успех предприятия.

Формирование программы мотивации персонала в организации представляет собой сложный и многоэлементный процесс, который зависит от условий, масштаба, специфики, и других факторов, свойственных организации.

Этот процесс включает в себя разработку регламентов, положений и внутренних документов, которые в совокупности выстраивают систему стимулирования труда, включающую материальные и нематериальные факторы.

В работе проанализирована деятельность АО «Трансойл» - вертикально интегрированный железнодорожный оператор.

Компания представляет собой крупную систему с высокими объемами оборота, которые продолжают расти. В 2024 году прирост составил 15% по сравнению с 2022 годом. При этом себестоимость продаж увеличилась на 22,06%, что стало причиной снижения темпа роста прибыли от продаж, который уменьшился на 5,04%. Это снижение связано с экономическими санкциями и другими вызовами, с которыми столкнулось предприятие в 2022-2023 годах. Тем не менее, в 2024 году компания смогла увеличить прибыль до налогообложения на 8,08% благодаря диверсификации и эффективному

управлению активами. Это стало фактором для повышения чистой прибыли на 3%. В целом компания демонстрирует высокий уровень рентабельности продаж, который несколько выше среднего по отрасли. Однако наблюдается некоторое снижение этого показателя, говорит о необходимости пересмотра стратегии управления затратами и оптимизации процессов для поддержания конкурентоспособности в условиях изменяющейся экономической среды.

Для исследования сформированной мотивации на предприятии проведен анализ основы ее построения.

Данный анализ проводился по схеме:

1. Анализ документации, определяющей систему материальных и нематериальных стимулов;
2. Анализ эффективности методов стимулирования;
3. Соответствие целей мотивации труда мотивационному профилю сотрудников.

На первом этапе проводится анализ документации, определяющей систему сформированной мотивации на предприятии. В состав такой документации входит:

- внутренний распорядок трудовой деятельности.
- положение о стимулировании сотрудников.

Во внутренних правилах распорядка трудовой деятельности приводятся описание дресс-кода для сотрудников, установление рабочего времени, включая начало и окончание рабочего дня, порядок использования гибкого графика или удаленной работы. Установлены процедуры уведомления о болезни или других причинах отсутствия на работе, порядок разрешения конфликтов и обращения за помощью к руководству или HR.

Также у них указан запрет на использование ненормативной лексики, оскорблений и других форм неуместного поведения, правила о поведении на корпоративных мероприятиях, последствия за несоблюдение внутренних правил, включая предупреждения, выговоры и увольнения.

Определены правила о проведении регулярных оценок

производительности и обратной связи от руководства, возможности для профессионального развития, обучения и повышения квалификации.

В положении о стимулировании труда персонала АО «Трансойл» приведено описание составляющих стимулирования труда. При этом для каждого отдела компании разрабатывается собственное положение о стимулировании их труда. К примеру, основные элементы положения по стимулированию труда работников отдела продаж приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Система стимулирования труда персонала отдела продаж АО «Трансойл»

Тип стимулирования	Описание	Уровень прозрачности	Выполняется /не выполняется руководством
1	2	3	4
Денежные выплаты			
Основная заработная плата	Оклад устанавливается на уровне 30-40 тыс. в месяц. Ежегодно индексируется	Прописано в положении и трудовом договоре с каждым сотрудником	Выполняется частично, так как индексация не всегда соответствует росту уровня инфляции
Бонусы за выполнение или превышение планов по продажам	Фиксированная сумма + процент от продаж. За каждый дополнительный к плану млн. руб. начисляется 1% менеджеру	Не совсем прозрачно, так как в некоторых сделках принимают участие по несколько менеджеров	Выполняется в полном объеме
Премияльные выплаты в зависимости от объема продаж	Выплаты, основанные на результатах работы каждого менеджера. Начисляются раз в квартал и по итогу года В размере 10% от оклада при перевыполнении плана	Не совсем прозрачно, так как в некоторых сделках принимают участие по несколько менеджеров	Выполняется в полном объеме

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Неденежное стимулирование			
Обучение и развитие профессионального роста	Тренинги, семинары, курсы повышения квалификации менеджеров.	Непрозрачно, поскольку не прописывает сроки и возможности повышения квалификации, прохождения курсов сотрудниками	Выполняется не в полном объеме, так как не все обучения и тренинги оплачиваются руководством
Возможность адаптировать рабочий график	Гибкий график работы, возможность удаленной работы.	Непрозрачно, поскольку не прописано: кому и как можно работать в условиях гибкого графика	Выполняет частично
Предоставление дополнительных дней отдыха	Дополнительные выходные или оплачиваемые дни для сотрудников с высокими результатами.	Не прописано за что и кто может получить такие дни	Не выполняет
Возможность карьерного роста	Четко обозначенные пути карьерного роста и развития внутри компании.	Не приводятся в положении	Выполняется частично

В целом регламент достаточно стандартный и носит относительно формальный характер. В тоже время система стимулирования труда не учитывает компетентности сотрудников и в низкой степени заинтересовывает их в постоянном саморазвитии.

У компаний конкурентов применяется более четкое определение системы стимулирования работников. Выстраиваются «воронки продаж», используются гибкие формы оплаты труда. К тому же на рынке труда выстраивается несколько иная система стимулирования кадров. Как правило менеджеры от продаж получают 3-5% от продаж при более низком окладе.

Проведен анализ соответствия системы стимулирования труда с мотивационным профилем сотрудников.

Цель этого анализа - определить соответствие желаний сотрудников и реального уровня эффективности мотивации.

В опросе приняло участие 50 человек посредством корпоративной социальной сети.

Большая часть сотрудников отметила, что хотели бы изменить уровень заработной платы. Тем не менее, многие сотрудники выделяли неэффективность системы коммуникаций, что требует пересмотра отдельных регламентов выполнения функций сотрудниками, распределения обязанностей между ними, определения чётких компетенций среди каждого сотрудника. Также требуется улучшение процесса обеспечения информацией кадров, развитие системы обучения и внесение корректировок в должностные инструкции работников отдела продаж.

В заключении проведено выявление уровня соответствия желаний сотрудников и реального уровня ССТ. С этой целью проведена экспертная оценка фактического состояния и желания сотрудников по итогам обследования по 100 бальной шкале. Чем выше балл – тем выше оценивается конкретная составляющая.

Результаты оценки представить на рисунке 1.

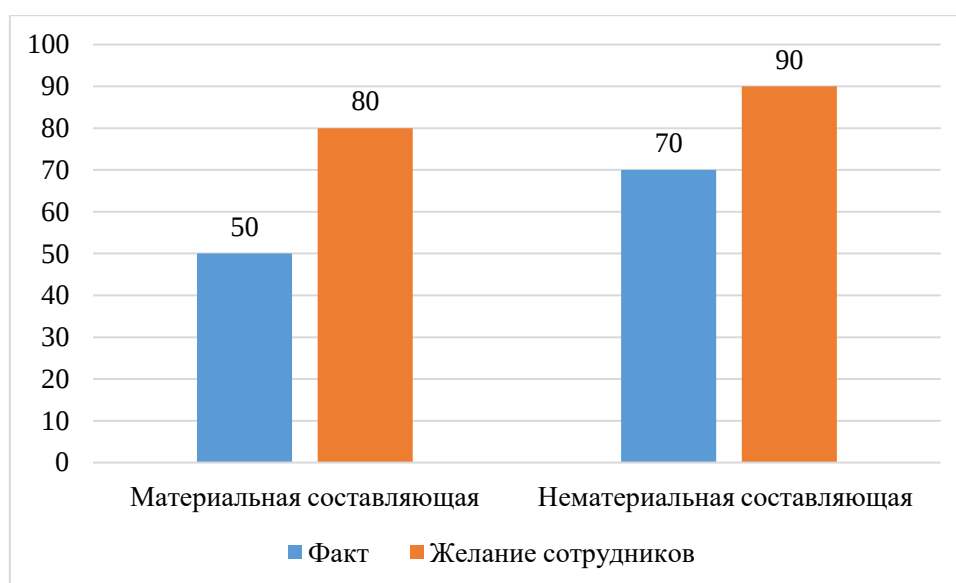


Рисунок 1 - Выявление несоответствий желаний сотрудников и реального уровня ССТ

Таким образом, проведённый анализ показал, что сотрудники недовольны материальной составляющей системы стимулирования оплаты труда. Это подтверждается значительным разрывом между фактической и желаемой системой стимулирования и свидетельствует о необходимости пересмотра материальной составляющей системы.

В то же время нематериальные факторы также не полностью удовлетворяют сотрудников, но разрыв в этой области менее выражен. Это указывает на то, что нематериальные стимулы имеют значение, но не компенсируют недостатки материального вознаграждения.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что мотивационный профиль не соответствует системе стимулирования труда в материальном и нематериальном форматах.

При этом следует выделить следующие аспекты:

1. В результате неэффективной системы коммуникаций и мотивации труда, недостаточного качества регламентации отдельных процессов, имеет место рост текучести кадров в отделе продаж. Это негативно сказывается на работе персонала, поскольку каждый вновь принимаемый сотрудник нуждается в обучении и не приносит первое время высоких результатов компании.

2. Анализ документации позволил сделать вывод, что она проработана на формальном уровне, не обсуждается с менеджерами, а также устанавливает такую систему материального стимулирования, которая уступает конкурентам. В результате средняя зарплата менеджеров несколько ниже, чем в целом на рынке труда, что также вызывает причины для повышения текучести кадров.

3. Анализ соответствия системы стимулирования труда с мотивационным профилем также доказал, что они не совпадают: сотрудники ожидают несколько иную форму материального стимулирования, учитывающую вклад в продажи каждого сотрудника и нематериального, в основе которого карьерный рост и стремление к профессиональному

развитию.

Для поиска оптимальной модели, были проанализированы возможные системы стимулирования труда, которые учитывают вклад каждого сотрудника в реализацию того или иного проекта выполнения конкретного вида деятельности. При этом были исследованы компетентная модель, проектно-командная, и функциональная модели.

Для выбора подходящей модели, была проведена беседа с экономистом исследуемого предприятия, который подчеркнул значимость модели, основанной на компетенциях, ввиду более чётких параметров её интеграции в общую систему стимулирования. Поэтому предложено внедрять именно эту модель. В ней будут выделены несколько видов компетенций.

В этой модели возможно использовать и нематериальное стимулирование, которое будет выражено в статусе, уважении сотрудников, обладающих более высокими компетенциями. Кроме того, каждому будут гарантированы тарифные оклады, установленные надбавки и доплаты.

Единовременные премии и премии за результаты деятельности будут устанавливаться индивидуально.

Кроме того, было доказано, что сотрудникам недостаточно обучения, которое проводит организация. Большая часть кадров, работающая на предприятии, находится в возрасте от 30 до 40 лет. Это самый трудоспособный возраст, стремящийся к карьерному росту, и нацелены на непрерывное развитие и образование.

Для решения этой проблемы необходимо провести собрание с сотрудниками, обсудить возможные корректировки положения по оплате труда, должностные инструкции, регламенты по распределению функционала между работниками.

В отношении последнего мероприятия по нематериальному стимулированию кадров целесообразно разработать план обучения на календарный год и карьерограммы.

Предложенные мероприятия являются эффективными, поскольку

позволят увеличить выручку и прибыль предприятия, что говорит о целесообразности их внедрения и возможности повышения эффективности работы сотрудников предприятия, роста производительности труда, снижения напряженности в коллективе.

Итак, предложенный вариант системы стимулирования труда АО «Трансойл» повысит производительность, а значит и выручку компании, что станет драйвером развития ее деятельности и финансовых результатов в целом. К тому же будет достигнут уровень удовлетворённости сотрудниками условиями труда в организации, способствуя максимальной отдаче и снижению текучести кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Проведенный анализ доказывает значимость мотивации для обеспечения необходимого уровня производительности в организации. При этом она должна быть построена согласно стратегическим целям развития компании и учитывать возможности новых управленческих технологий.

Анализ системы мотивации труда работников АО «Трансойл» показал, что несмотря на снижение коэффициента текучести кадров сотрудников отдела продаж, он по-прежнему остается на высоком уровне: 24% при среднеотраслевом в 5-7%. А значит сотрудники не удовлетворены условиями труда, что становится причиной для их увольнения.

В основе мотивационного профиля сотрудников находится система стимулирования труда, которая строится на совокупности материальных и нематериальных составляющих.

На основании выявленных недостатков руководству компании предложено рассмотреть возможность перехода на компетентностную модель оплаты труда, которая позволит выстроить систему стимулирования работников предприятия более эффективно.

Также предложено:

1. Провести собрание с сотрудниками, обсудить возможные корректировки положения по оплате труда, должностные инструкции,

регламенты по распределению функционала между работниками АО «Трансойл».

2. Разработать план обучения кадров на календарный год.
3. В отношении каждой должности разработать карьерограммы.

Использование подобной системы стимулирования труда сотрудников АО «Трансойл» позволит более справедливо распределять фонд оплаты труда и назначать заработную плату менеджерам по продажам.

В каждой должности указаны ключевые обязанности, которые помогают определить, какие навыки и знания необходимы для успешного выполнения задач. Также в карьерограмме определены минимальные требования для каждой должности, включая опыт работы и навыки. Исходя из этого каждая позиция имеет четкие пути для карьерного роста, что мотивирует сотрудников развиваться и повышать свою квалификацию.

Предложенные мероприятия являются эффективными, поскольку позволят увеличить выручку и прибыль предприятия, что говорит о целесообразности их внедрения и возможности повышения эффективности работы сотрудников, роста производительности труда, снижения напряженности в коллективе.