

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
ОАО «РЖД»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Даукуловой Алии Женисовны

Научный руководитель

Профессор кафедры
менеджмента и маркетинга,
д.э.н., проф.

Л.А. Александрова

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026

Введение. Значение мотивации в рамках современных систем управления персоналом очень велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации.

Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно этот фактор оказывает существенное влияние на проявление активности человека в трудовой деятельности.

Таким образом, актуальность данной темы обусловлена тем, что в современных условиях глобальной конкуренции и ускоренного развития технологий эффективность деятельности организации напрямую зависит от уровня вовлечённости и продуктивности её сотрудников.

Теоретические основы изучения мотивации персонала сформированы в результате многолетних исследований в психологии труда, социологии, экономике и менеджменте. Классические модели, такие как иерархия потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория ожиданий Врума и модель справедливости Адамса, предоставляют фундаментальные концептуальные рамки.

Следовательно, наиболее известными исследователями в области изучения мотивации персонала являются: Л.С. Выгодский, Ф. Герцберг, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, М.П. Переверзев, С.А. Сурков.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации персонала в ОАО «РЖД».

Задачи:

- Обобщить теоретические подходы к анализу мотивации персонала;
- Изучить механизм мотивации персонала;
- Рассмотреть методы и инструменты мотивации персонала;

- Провести анализ механизма мотивации персонала в ОАО «РЖД»;
- Обосновать предложения по его совершенствованию в ОАО «РЖД».

Структура работы: работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Основное содержание работы.

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что в нынешних условиях, эффективность деятельности организации напрямую зависит от уровня вовлечённости и продуктивности её сотрудников.

Значение мотивации в рамках современных систем управления персоналом очень велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации.

Именно мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно этот фактор оказывает существенное влияние на проявление активности человека в трудовой деятельности.

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации персонала в организации.

Было выявлено, что понятие мотивации можно разложить на ключевые составляющие. Мотивация – это применение мотивов для действий, побуждение к действиям, процесс стимулирования и действие стимулов. Она представляет собой как состояние готовности к действию, так и совокупность устойчивых мотивов, формирующих внутренние стимулы.

Выделены такие виды мотивации персонала, как: типологическая модель мотивации Герчикова В. И; «ХУ-теория» Макгрегора; теория человеческих отношений; теория «Z» Оучи; классификация потребностей человека А. Маслоу; модель мотивации Ф. Герцберга.

Механизм мотивации персонала — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Он требует чёткого целеполагания, продуманной

системы стимулов, прозрачной оценки, организационной поддержки и регулярной корректировки. Грамотно выстроенный механизм повышает производительность, лояльность и вовлечённость сотрудников, снижая текучесть кадров и способствуя достижению стратегических целей компании.

Материальные стимулы — это поощрения, которые имеют конкретную экономическую ценность и улучшают финансовое или бытовое положение сотрудника. Они делятся на две основные группы: денежные и неденежные. Такие стимулы напрямую влияют на уровень дохода и качество жизни работника, поэтому традиционно считаются одними из самых сильных мотиваторов.

К материальным стимулам относят всё, что можно оценить в деньгах: от зарплаты до корпоративных льгот. Они помогают привлекать и удерживать кадры, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке труда. При этом эффективная система мотивации обычно сочетает материальные стимулы с нематериальными — это даёт наилучший результат.

Был сделан вывод о том, что именно система мотивации, построенная с учетом особенностей организации и персонала, как совокупность всех методов, наиболее эффективна и должна существенно повысить все показатели деятельности организации в общем.

Во второй главе проведен анализ мотивации персонала в ОАО «РЖД». Раскрыты главные цели организации, к которым относятся: обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, а также извлечение прибыли.

Проведен анализ существующего механизма мотивации персонала в ОАО «РЖД», позволивший изучить нынешний механизм мотивации организации и выявить ряд проблем, с которым сталкивается система мотивации ОАО «РЖД». Система мотивации персонала в ОАО «РЖД» представляет собой комплексный механизм, включающий как материальные, так и нематериальные инструменты.

К проблемам системы мотивации относятся: формализация КРІ и восприятие выплат как гарантированных; сложность и низкая структурированность нормативно-правовой базы; технические сбои в системе начисления; низкая удовлетворённость работников; формальность некоторых программ; отсутствие «обратной связи».

Был проведен анализ методов мотивации персонала в ОАО «РЖД». Мотивационный механизм необходимо строить с учётом следующих принципов: простота и понятность всем работникам; наличие необходимых, справедливых условий его реализации; декомпозиция ключевых показателей деятельности и индикаторы мотивационных инструментов; направленность как на поддержку инициатив, создание новых технических и технологических решений; сбалансированность, взаимосвязь элементов при их обособленности.

Было выявлено, что ОАО «РЖД» успешно интегрирует современные концепции мотивации в свою кадровую политику, адаптируя их под отраслевые особенности и стратегические задачи.

В третьей главе рассмотрено совершенствование методов мотивации персонала в ОАО «РЖД». Оно выступает критически важным условием для поддержания высокой производительности, снижения текучести кадров и обеспечения долгосрочного развития компании в условиях растущей конкуренции на рынке транспортных услуг.

Предложенная персонализация мотивационных инструментов в ОАО «РЖД» предполагает переход от унифицированных подходов к формированию индивидуальных планов развития и стимулирования для каждого сотрудника с учётом его профессиональных компетенций, карьерных устремлений, личностных особенностей и текущих жизненных обстоятельств.

Разработанный пример индивидуальной карты мотивации на примере должности машиниста локомотива включает: профессиональные компетенции; персональные цели и задачи; карьерные устремления;

личностные особенности; текущие жизненные обстоятельства; мотивационные инструменты; система мониторинга и оценки.

Одним из наиболее очевидных эффектов персонализации станет снижение текучести кадров. Текущий уровень текучести в ОАО «РЖД» составляет около 10 % в год. Внедрение персонализированных мотивационных программ позволит сократить этот показатель. Это связано с тем, что в компании огромный и разнородный штат, например: инженеры, монтеры пути, диспетчеры, IT-специалисты, административный персонал. У каждой группы свои потребности. Кому-то критически важен карьерный рост и обучение, другому – гибкий график и баланс работы с личной жизнью, третьему – публичное признание и статус.

Так, с учётом того, что средняя стоимость подбора и обучения одного нового сотрудника оценивается примерно в 150 000 руб., годовая экономия на затратах по подбору и адаптации составит немалую сумму.

Помимо экономии на подборе, персонализация мотивации способствует росту производительности труда. Более точная настройка стимулов под индивидуальные потребности сотрудников может привести к увеличению производительности на 10 %. Если принять во внимание, что текущая выручка ОАО «РЖД» составляет порядка 1 трлн. руб. в год, то даже частичное преобразование роста производительности в рост выручки (например, на 5 %) даст дополнительный доход в размере 50 млрд. руб.

Важным косвенным эффектом персонализации является повышение удовлетворённости и вовлечённости персонала. Это, в свою очередь, приведёт к снижению количества жалоб и обращений в HR-отдел, что сократит административную нагрузку на кадровые службы и позволит перераспределить ресурсы на стратегические задачи.

Цифровизация процессов управления мотивацией предполагает комплексную трансформацию существующих HR-процессов с опорой на современные технологии. Ее ключевым элементом станет создание единой цифровой платформы мотивации и вовлечённости, которая объединит все инструменты работы с персоналом в рамках единой экосистемы.

К функциям такой платформы можно отнести: персонализацию; автоматизацию рутинных процессов; сквозную аналитику; обратную связь и коммуникацию; проактивные сценарии.

На практике это означает, что каждый работник ОАО «РЖД», независимо от должности и региона нахождения, получит доступ к личному кабинету с визуализацией своих KPI в режиме реального времени. В интерфейсе будут отображаться не только текущие показатели, но и динамика их изменения, сравнение с целевыми значениями и средними результатами по подразделению. Система автоматически сформирует рекомендации по улучшению результатов и предложит релевантные обучающие курсы из корпоративного университета, если выявит пробелы в компетенциях. Элементы геймификации — баллы за выполнение и перевыполнение планов, уровни профессионального мастерства, рейтинги подразделений и виртуальные награды — добавят соревновательный элемент и усилят внутреннюю мотивацию.

Параллельно с платформой будет развёрнута система аналитики больших данных, которая позволит HR-службе и руководству компании получать объективную картину эффективности мотивационных программ. Система соберёт и обработает данные о производительности, текучести кадров, уровне удовлетворённости и вовлечённости в разрезе регионов, профессий и возрастных групп. На основе этих данных алгоритмы смогут выявлять наиболее действенные инструменты мотивации для разных категорий персонала.

Внедрение цифровых инструментов позволит автоматизировать многие рутинные операции, повысить прозрачность системы и обеспечить оперативный доступ к информации для всех категорий персонала. Создание единой цифровой платформы мотивации и вовлечённости потребует первоначальных инвестиций, однако в долгосрочной перспективе это окупится за счёт снижения операционных затрат и повышения эффективности управленческих решений.

Текущие затраты на администрирование мотивационных программ в ОАО «РЖД», включая сбор и обработку данных, проведение опросов, расчёт премий и организацию корпоративных мероприятий, оцениваются в 50 млрд. руб. в год. Цифровизация позволит сократить эти расходы. Экономия будет достигнута за счёт автоматизации отчётности, внедрения чат-ботов для ответов на типовые вопросы сотрудников, а также использования аналитических инструментов для прогнозирования потребностей в обучении и развитии.

Внедрение цифровых решений также повысит оперативность обработки запросов. Если ранее на рассмотрение заявки на обучение или запрос о премировании могло уходить до трёх дней, то с использованием чат-ботов и интеллектуальных помощников это время сократится. Это позволит высвободить до 10% рабочего времени сотрудников HR-служб, которые смогут сосредоточиться на стратегических задачах, таких как разработка новых мотивационных программ и работа с высокопотенциальными кадрами.

Дополнительным эффектом цифровизации станет повышение вовлечённости персонала за счёт внедрения элементов геймификации. Виртуальные награды, рейтинги и баллы за достижения создадут дополнительную мотивацию для участия в корпоративных программах и конкурсах. По опыту других крупных компаний, подобные решения способны повысить вовлечённость на 15 %, что в масштабах ОАО «РЖД» означает активное участие около 105 000 сотрудников в дополнительных обучающих и развивающих мероприятиях ежегодно.

Суммируя все эффекты, можно оценить общий экономический эффект от внедрения предложенных направлений. Экономия на подборе и обучении персонала составит 2,1 млрд. руб., прирост выручки за счёт роста производительности — 50 млрд. руб., снижение операционных затрат на администрирование — 7,5 млрд. руб., а экономия на решении конфликтных ситуаций и снижении административной нагрузки — около 5 млрд. руб.

Таким образом, совокупный экономический эффект достигнет 64,6 млрд. руб. в год.

В заключении сформулированы основные выводы исследования, отмечена значимость теоретического анализа темы исследования, сделаны выводы о действующей эффективности системы мотивации ОАО «РЖД».

Заключение. В ходе работы была достигнута поставленная цель — разработаны рекомендации по совершенствованию механизма мотивации персонала в ОАО «РЖД». Для этого последовательно решены все обозначенные задачи: обобщены теоретические подходы к анализу мотивации персонала, изучен общий механизм мотивации, рассмотрены соответствующие методы и инструменты, проведён анализ действующей системы мотивации в компании и обоснованы предложения по её улучшению.

Теоретический анализ показал, что эффективная система мотивации опирается на сочетание содержательных и процессуальных теорий, учитывающих как базовые потребности сотрудников, так и их восприятие справедливости вознаграждения и связь усилий с результатом. Это позволило сформировать комплексный взгляд на мотивацию как на многомерный процесс, требующий сбалансированного подхода к использованию различных стимулов.

Анализ механизма мотивации в ОАО «РЖД» продемонстрировал, что компания реализует комплексную систему стимулирования, объединяющую материальные и нематериальные инструменты. В рамках этой системы применяются тарифные ставки и оклады, премии за выполнение ключевых показателей эффективности, вознаграждения за инновации, социальные льготы, а также конкурсы профессионального мастерства, корпоративные награды, программы обучения и карьерного роста. Такая структура в целом способствует укреплению лояльности персонала и поддержанию стабильного уровня вовлечённости.

Результаты функционирования действующей системы мотивации свидетельствуют о её определённой эффективности. В ряде подразделений

отмечается рост среднемесячной заработной платы и снижение текучести кадров, повышается инновационная активность сотрудников, укрепляется имидж компании как надёжного работодателя. Вместе с тем выявлены и существенные проблемы, снижающие отдачу от затрачиваемых усилий и ресурсов. Среди них — высокая доля премиальной части в структуре заработной платы, которая приводит к восприятию премии как обязательной выплаты, а не как стимула за особые достижения. Кроме того, отмечены сложность и недостаточная прозрачность нормативно правовой базы по оплате труда, риск демотивации из-за восприятия сокращения премий как санкций, слабая индивидуализация подходов и ограниченное использование цифровых инструментов для мониторинга мотивации.

С учётом выявленных проблем сформулированы предложения по совершенствованию механизма мотивации в ОАО «РЖД». Они нацелены на оптимизацию структуры заработной платы с увеличением доли оклада и чёткой привязкой премий к ключевым показателям эффективности, упрощение и повышение прозрачности системы оплаты труда, развитие нематериальной мотивации через наставничество и корпоративные мероприятия, персонализацию подходов к разным группам персонала, внедрение цифровых платформ для учёта достижений и обратной связи, а также усиление социальной политики в части жилищных программ и программ благополучия сотрудников.

Реализация этих направлений потребует инвестиций в обучение персонала, развитие IT-инфраструктуры и адаптацию корпоративных процессов, однако долгосрочные выгоды — рост производительности, снижение текучести кадров, повышение лояльности и вовлечённости — полностью оправдают эти затраты.

В результате компания укрепит свои позиции на рынке, обеспечит устойчивое развитие кадрового потенциала и повысит конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.