

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОССЕТИ ВОЛГА»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Китровой Полины Денисовны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью человеческих ресурсов в обеспечении эффективного функционирования и развития организаций. В современных условиях именно персонал становится ключевым фактором конкурентоспособности, а система мотивации – важнейшим инструментом управления трудовым поведением работников.

В современных организациях наблюдается недостаточная эффективность мотивационных механизмов, что обусловлено недооценкой роли нематериальных факторов, недостаточной вовлечённостью персонала и ограниченными возможностями профессионального развития. В этой связи особую актуальность приобретает разработка и внедрение комплексных подходов к мотивации, ориентированных на формирование внутренней заинтересованности работников.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса мотивации персонала в организации на примере ПАО «Россети Волга» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение мотивации персонала в организации; рассмотреть формы и инструменты мотивации персонала организации; изучить механизмы и методы мотивации персонала в организации; представить общую характеристику деятельности ПАО «Россети Волга»; провести анализ механизмов, методов и форм мотивации персонала ПАО «Россети Волга»; выявить проблемы мотивации персонала; предложить применение новых методов мотивации персонала в ПАО «Россети Волга»; обосновать необходимость увеличения мотивационного потенциала работы персонала организации; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы мотивации персонала в организации» мотивация определяется как

комплексный процесс воздействия внутренних и внешних факторов, побуждающих работников к трудовой деятельности, определяющих направленность, интенсивность и устойчивость их поведения, а также обеспечивающих достижение как индивидуальных, так и организационных целей. В научной литературе существуют различные подходы к трактовке данного понятия: А. Маслоу связывает мотивацию с иерархией потребностей, Ф. Герцберг выделяет мотивирующие и гигиенические факторы, М. Армстронг и Г. Десслер акцентируют внимание на внутренних и внешних побудительных силах, а О.С. Виханский и А.Я. Кибанов рассматривают мотивацию как совокупность движущих сил, определяющих поведение человека в организации.

Установлено, что мотивация не может быть сведена исключительно к материальному стимулированию, поскольку трудовое поведение работника определяется совокупностью различных факторов: материальными (заработная плата, премии), условиями труда (безопасность, оснащенность рабочего места), социальными (гарантии, льготы), организационными (стиль руководства, корпоративная культура), профессиональными (обучение, карьерный рост) и психологическими (признание, самореализация). Потребности выступают исходной основой формирования мотивов труда, при этом одни и те же условия могут вызывать различную мотивационную реакцию у разных работников в силу индивидуальных различий.

Основными целями мотивации являются повышение производительности труда и качества работ, снижение текучести кадров, развитие профессионального потенциала персонала, формирование ответственности и инициативности работников. Значение мотивации особенно велико в организациях с повышенной степенью ответственности, где ошибки персонала могут иметь серьезные последствия.

В главе также рассмотрены формы и инструменты мотивации. Выделяют внутреннюю мотивацию (формируется содержанием деятельности, интересом к работе) и внешнюю (обусловлена системой стимулов и санкций). Материальная мотивация включает оплату труда и премии, нематериальная –

признание достижений, профессиональное развитие, карьерный рост, благоприятный социально-психологический климат и корпоративную культуру. По уровню воздействия различают индивидуальную, групповую и корпоративную мотивацию, а по временному горизонту – краткосрочную и долгосрочную.

Механизм мотивации персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных управленческих элементов, включающих анализ потребностей работников, формирование целей мотивации, систему оценки результатов труда. Методы мотивации подразделяются на экономические (материальные стимулы), административные (должностные инструкции, приказы, контроль) и социально-психологические (признание, обратная связь, корпоративная культура). Ключевыми принципами построения эффективной мотивационной системы являются справедливость, прозрачность, дифференциация, соответствие целям организации, гибкость, комплексность и адаптивность. В современных условиях всё большее значение приобретает использование системы ключевых показателей эффективности (KPI), цифровизация мотивационных процессов и интеграция мотивационного механизма с другими подсистемами управления персоналом. Эффективная система мотивации должна носить системный и адаптивный характер, обеспечивать взаимосвязь между результатами труда и вознаграждением, учитывать потребности работников и цели организации.

В главе 2 «Анализ мотивации персонала в ПАО «Россети Волга» объясняется что компания является одной из ключевых территориальных сетевых организаций электроэнергетического комплекса Российской Федерации, осуществляет передачу и распределение электрической энергии на территории Приволжского федерального округа и входит в группу компаний «Россети». Деятельность общества имеет высокую социальную значимость, отличается высокой степенью регламентированности производственных процессов и повышенными требованиями к квалификации, дисциплине и ответственности персонала.

Анализ основных технико-экономических показателей за 2022-2024 годы показал устойчивый рост выручки (с 63,4 до 69,5 млрд руб.) и объёма передаваемой электроэнергии при одновременном незначительном снижении среднесписочной численности персонала (с 20 450 до 19 860 человек), что привело к росту производительности труда с 3,1 до 3,5 млн руб./ чел. В структуре персонала преобладают производственные работники (65%), занятые в эксплуатации и обслуживании электрических сетей. Значительную долю составляют работники в возрасте 40-50 лет (31,8%) и старше 50 лет (22,4%), а также сотрудники со стажем более 10 лет, что свидетельствует о высокой кадровой устойчивости и лояльности персонала, но создаёт риски старения кадров. Доля молодых специалистов до 30 лет остаётся сравнительно невысокой (18,5%).

Система мотивации ПАО «Россети Волга» формируется с учётом отраслевой специфики и включает сочетание материальных и нематериальных форм стимулирования. Материальная мотивация реализуется через должностные оклады, компенсационные и стимулирующие выплаты, а также систему премирования за выполнение плановых показателей, соблюдение требований охраны труда и безаварийную работу. В условиях тарифного регулирования возможности увеличения фонда оплаты труда ограничены, что повышает значимость нематериальной мотивации. К числу нематериальных инструментов относятся добровольное медицинское страхование, дополнительные социальные выплаты, система профессионального обучения и повышения квалификации, формирование кадрового резерва, корпоративные мероприятия, а также моральное стимулирование (грамоты, благодарности, доска почёта). Административные методы (должностные инструкции, регламенты, контроль) играют важную роль в обеспечении трудовой дисциплины и безопасности.

Вместе с тем в ходе анализа выявлен ряд проблем мотивации персонала. Во-первых, это ограниченность материального стимулирования на фоне роста требований к квалификации и ответственности, что может формировать у работников ощущение несоразмерности между трудовыми

затратами и вознаграждением. Во-вторых, недостаточная дифференциация мотивационных стимулов в зависимости от индивидуального вклада работников: система премирования в значительной степени ориентирована на коллективные и формализованные показатели, что снижает стимулирующий эффект для инициативных сотрудников. В-третьих, преобладание административных методов и жёсткая регламентация, хотя и необходимы для безопасности, ограничивают инициативность и вовлечённость персонала. В-четвёртых, система мотивации в большей степени адаптирована под потребности работников с длительным стажем и недостаточно ориентирована на запросы молодых специалистов (карьерный рост, профессиональное развитие, гибкие формы мотивации). Ограниченные возможности карьерного роста из-за иерархической структуры и низкой текучести руководящих кадров также снижают мотивацию молодёжи. Кроме того, недостаточно развиты механизмы обратной связи: работники не всегда информируются о критериях оценки деятельности и причинах решений о поощрениях, что снижает доверие к мотивационной системе. Система нематериальной мотивации носит преимущественно поддерживающий характер и слабо стимулирует инновационную активность. Отмечается также проблема роста трудовой нагрузки на персонал в связи с оптимизацией численности, что может приводить к профессиональному выгоранию. В целом действующая система мотивации обеспечивает базовый уровень заинтересованности работников, однако требует дальнейшего совершенствования в направлении повышения гибкости, адресности и ориентации на развитие человеческого капитала.

В главе 3 «Направления совершенствования мотивации персонала в ПАО «Россети Волга»» автор отмечает что в условиях ограниченности материального стимулирования и роста требований к эффективности деятельности особую актуальность приобретает внедрение новых нематериальных методов мотивации, а также совершенствование содержания труда.

Первым ключевым направлением является развитие нематериальной мотивации. Предлагается внедрение системы признания и поощрения достижений работников, включающей награждение лучших сотрудников месяца, публичное признание профессиональных заслуг, размещение информации о достижениях на корпоративных ресурсах и внедрение нематериальных рейтингов. Также рекомендуется развитие системы обратной связи через регулярные индивидуальные встречи с руководителями, опросы удовлетворенности персонала, внутреннее анкетирование и цифровые платформы. Важным направлением является развитие корпоративной культуры, включая проведение корпоративных мероприятий и укрепление внутренних коммуникаций. Особое внимание уделяется совершенствованию системы обучения и профессионального развития: предлагается внедрение индивидуальных планов развития сотрудников, расширение программ повышения квалификации, развитие наставничества для молодых специалистов и использование дистанционных образовательных платформ. Для повышения мотивации молодых работников предлагается формирование прозрачной системы карьерного роста с чёткими карьерными треками, развитием кадрового резерва и регулярной оценкой потенциала. Дополнительно рекомендуется цифровизация процессов мотивации через внедрение электронных систем оценки эффективности (KPI), корпоративных порталов, платформ дистанционного обучения и систем внутреннего признания (онлайн-награды, рейтинги). Также предлагается развитие вовлечённости работников в управление посредством создания рабочих групп, проведения производственных совещаний и внедрения системы сбора и поощрения рационализаторских предложений.

Вторым направлением стало применение модели характеристик работы Хэкмена и Олдхэма для увеличения мотивационного потенциала работы. Согласно данной модели, мотивация работников определяется пятью ключевыми характеристиками: разнообразие навыков, целостность задания, значимость работы, автономия и обратная связь. На основе анализа деятельности ПАО «Россети Волга» была проведена оценка этих

характеристик (по 7-балльной шкале): разнообразие навыков – 4, целостность задания – 5, значимость работы – 7, автономия – 3, обратная связь – 4. Рассчитанный показатель мотивационного потенциала работы (МПР) составил 63,96, что свидетельствует о среднем уровне и наличии значительного резерва для повышения. Для улучшения ситуации предложены мероприятия по расширению полномочий сотрудников (автономия), делегированию части управленческих решений, внедрению регулярной оценки результатов труда, проведению индивидуальных встреч, использованию цифровых инструментов обратной связи, внедрению ротации персонала и расширению функциональных обязанностей. После внедрения предложенных мероприятий прогнозируется рост показателей: разнообразие навыков до 6, целостность задания до 6, автономия до 5, обратная связь до 6, а значимость работы останется на уровне 7. Новый расчётный показатель мотивационного потенциала работы составит 189,9, что означает рост более чем в 2,9 раза, что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых изменений.

Третьим направлением является оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. Прогнозируется рост производительности труда с 3,5 до 3,8 млн руб./ чел., снижение текучести кадров с 8,5% до 6,0%, повышение уровня вовлеченности персонала с 65% до 78%, сокращение затрат на подбор персонала на 2,5 млн руб. Социальная эффективность проявится в повышении удовлетворённости трудом (средней до высокой), росте лояльности персонала, улучшении социально-психологического климата (с удовлетворительного до благоприятного) и повышении уровня инициативности (с низкого до среднего/ высокого). Важно отметить, что значительная часть предложенных мероприятий не требует существенных финансовых затрат, поскольку ориентирована на организационные изменения и развитие нематериальной мотивации, что делает их реализацию экономически целесообразной для ПАО «Россети Волга», функционирующего в условиях ограниченных возможностей увеличения фонда оплаты труда. Комплексная реализация всех

предложенных мероприятий обеспечит синергетический эффект и будет способствовать повышению эффективности деятельности персонала и устойчивому развитию организации в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате выполнения выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Мотивация персонала определена как комплексный процесс воздействия внутренних и внешних факторов, побуждающих работников к трудовой деятельности. Целями мотивации являются повышение производительности и качества труда, снижение текучести кадров, развитие профессионального потенциала. Значение мотивации заключается в обеспечении надежности и стабильности функционирования организации.

Выделены внутренняя и внешняя, материальная и нематериальная, индивидуальная, групповая и корпоративная, краткосрочная и долгосрочная мотивация. Инструментами выступают заработная плата, премии, социальные гарантии, признание достижений, карьерный рост, обратная связь и корпоративная культура.

Проведен анализ механизмов и методов мотивации. Механизм включает анализ потребностей работников, формирование целей и систему оценки результатов труда. Методы подразделяются на экономические, административные и социально-психологические.

Составлена характеристика деятельности ПАО «Россети Волга». Проведен анализ системы мотивации. Основу составляют должностные оклады, премирование, социальный пакет, обучение, кадровый резерв, моральное поощрение.

Выявлены проблемы: ограниченность материального стимулирования; недостаточная дифференциация стимулов; преобладание административных методов; слабый учёт потребностей молодых специалистов; ограниченный карьерный рост; недостаток обратной связи; рост нагрузки на персонал.

Предложены мероприятия: система признания достижений; развитие обратной связи; совершенствование корпоративной культуры; индивидуальные планы обучения; карьерные треки и кадровый резерв;

цифровизация мотивации; система рационализаторских предложений. На основе модели Хэкмена и Олдхэма предложено повышение автономии, обратной связи и разнообразия навыков. Мотивационный потенциал работы вырос с 63,96 до 189,9.

Оценена эффективность мероприятий: рост производительности труда с 3,5 до 3,8 млн руб./чел; снижение текучести на 2,5%; повышение вовлеченности на 13%; сокращение затрат на подбор на 2,5 млн руб.; улучшение удовлетворенности трудом, лояльности и социально-психологического климата. Большинство мероприятий не требует существенных финансовых затрат.