

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Мотивация персонала в организации**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Института дополнительного профессионального образования

**Бондаренко Александра Дмитриевича**

Научный руководитель

Доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.и.н, доцент \_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2025 г. / Н.Р. Вакулич /

Зав. кафедрой

д. э.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2025 г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2025

**Введение.** Актуальность данной работы обусловлена тем, что на сегодняшний день, в условиях активной конкуренции, изучение и построение эффективной системы мотивации является важнейшей задачей для максимального использования ресурсов предприятия. От того, как построена система управления персоналом на предприятии, зависит эффективность труда работников, их отношение к своей фирме и руководству, а в конечном итоге и эффективность деятельности организации.

Система мотивации персонала в организации должна быть комплексной и учитывать различные аспекты работы и потребности сотрудников. Она должна стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов, повышать их удовлетворенность работой и укреплять командный дух.

Объект исследования – «Торговый Дом Академия защиты растений» (ООО «ТД АЗР»).

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования персонала.

Целью работы является изучение современных систем мотивации персонала, разработка путей совершенствования этих систем и применение в ООО «ТД АЗР».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Выделить понятие и сущность системы мотивации персонала предприятия и тенденции ее развития.
2. Рассмотреть понятие и роль систему мотивации труда персонала.
3. Исследовать методические основы оценки системы мотивации труда персонала.
4. Представить организационно-экономическую характеристику ООО «ТД АЗР».
5. Проанализировать методы и принципы формирования системы мотивации персонала ООО «ТД АЗР».

6. Дать оценку существующей системе мотивации персонала ООО «ТД АЗР».

7. Представить обоснование направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «ТД АЗР».

8. Разработать программный план совершенствования системы мотивации персонала.

9. Осуществить оценку эффективности программы совершенствования системы мотивации персонала ООО «ТД АЗР».

Методологическая основа исследования: анализ теоретических источников для определения ключевых позиций исследования (системный и комплексный анализ, сравнение, обобщение, систематизация). Использовались количественные и качественные методы сбора информации: анализ документов и анкетирование.

Исследовательской базой выступала ООО «ТД АЗР», где проводился сбор и обработка эмпирической информации, послужившей основой для получения заключения и формулирования выводов, полученных по результатам проведенного исследования.

Согласно поставленным задачам в основной части работы последовательно раскрываются теоретические и методические основы развития мотивации и стимулирования персонала, проводится анализ системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР», формулируются выводы по выявленным проблемам, разрабатываются мероприятия по развитию и совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР».

Практическая значимость исследования. В данной работе указаны основные положения, которые в дальнейшем могут служить основой для комплексного изучения формирования системы мотивации персонала в организации на основе программного метода.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

*Анализ теоретических и методических основ развития мотивации и стимулирования персонала* позволил раскрыть понятие и роль мотивации труда персонала; изучить систему мотивации персонала в организации; рассмотреть методику исследования системы мотивации труда персонала.

Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать вывод о том, что мотивация персонала – инструмент, которым должен владеть каждый руководитель. Система мотивации помогает компании достичь её целей в нужные сроки и увеличить доходы. Важно организовать систему так, чтобы она работала в интересах и компании и сотрудников.

Вместе с тем сформировать систему мотивации, удовлетворяющую растущие и разносторонние потребности кадровых ресурсов – задача чрезвычайно сложная. Для разработки эффективной системы мотивации, прежде всего, руководителю предприятия необходимо разобраться, какие основные качества его персонала наиболее важны для эффективной деятельности организации. После этого определить оптимальную структуру и разработать систему мотивации, которая будет развивать эти качества, использовать инновационные технологии для достижения ее целей и выполнения миссии предприятия. Для понимания, к какому итогу планирует прийти организация, руководителю и менеджеру по кадрам необходимо внимательно изучать любые процессы, которые происходят в коллективе, так как неверно выстроенная система мотивации работников может привести к неверным результатам.

Интегральным проявлением мотивации является создание системы побудительных стимулов посредством применения комплекса существенных мероприятий, которые содержат разнообразные инструменты мотивации рабочего персонала, для каждого члена трудового коллектива, поэтому менеджмент организации, кадровая служба должны хорошо знать интересы и

потребности каждого работника. Личная заинтересованность и мотивация сотрудника состоит из важных только для него условий деятельности.

Для разработки системы мотивации и ее исследования необходимо непосредственное знание и владение инструментарием данной области.

Инструменты при этом могут быть как материальными (комиссионные, премии), так и нематериальными (социальные гарантии и льготы, обучение за счёт компании и участие в профессиональных конференциях, корпоративные награды и т.д.). Эффективнее всего комбинировать разные способы мотивации так, чтобы сотрудники были заинтересованы работать в компании долго и качественно.

Эффективность системы мотивации персонала может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров. Благодаря данным показателям оценивается качество трудовой деятельности.

*Анализ системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР»* позволил дать организационно-экономическую характеристику организации; провести исследование методов и принципов формирования системы мотивации персонала ООО «ТД АЗР»; дать оценку существующей системе мотивации в ООО «ТД АЗР».

Для рассмотрения системы мотивации была выбрана организация общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом Академия защиты растений» (ООО «ТД АЗР»), начавшая свою деятельность в 2017 году.

ООО «ТД АЗР» специализируется на оказании услуг по внесению удобрений и опрыскиванию посевов, поставке полного спектра средств защиты растений и органических удобрений, семян полевых культур, протравливанию семенного материала и функциональной листовой диагностике посевов. В отдельное направление выделено производство и продажа сельскохозяйственной техники – это самоходные опрыскиватели-разбрасыватели удобрений – «ВИТЯЗЬ».

ООО «ТД АЗР» ставит перед собой и сотрудниками следующие задачи:

- 1) создание условий для развития организации;
- 2) повышение качества и культуры сервиса;
- 3) получение максимальной прибыли при сохранении прежнего качества услуг;
- 4) повышение благосостояния сотрудников.

В ООО «ТД АЗР» существует четкое разделение управленческого труда: директором разрабатываются и утверждаются решения, другие – исполняют.

Немаловажным фактором успешного развития организации является финансово-экономическая деятельность.

Анализ финансового состояния ООО «ТД АЗР» показывает положительные тенденции. В активе баланса: увеличение стоимости основных средств. В пассиве баланса: увеличение резервного капитала, сокращение кредиторской задолженности, уменьшение объемов кредитов и займов. При этом анализ позволяет обнаружить и некоторые негативные тенденции. В активе баланса: уменьшение денежных средств на расчетном счете ниже 10% от суммы оборотного капитала, уменьшение производственных запасов на складах с увеличением объемов выручки.

В целом, финансовая ситуация компании ООО «ТД АЗР» выглядит стабильной благодаря высоким показателям текущей и быстрой ликвидности. Компания способна продолжать свою деятельность и своевременно выполнять обязательства. Однако следует уделить внимание снижению коэффициента абсолютной ликвидности, поскольку он указывает на возможные трудности с быстрым покрытием срочных долгов.

Проведенный анализ системы стимулирования труда работников ООО «ТД АЗР» позволяет сделать следующий вывод, что в целом система мотивации и стимулирования труда персонала достаточно проработана, однако есть существенные недостатки, в частности организации необходимо улучшить систему нематериального стимулирования труда работников.

Сильная конкуренция и нехватка квалифицированных кадров на рынке труда вынуждают работодателей все больше и больше задумываться о том, как повысить эффективность работы сотрудников.

Приоритетной целью системы управления персоналом ООО «ТД АЗР» должно стать формирование высококвалифицированного и мотивированного коллектива. Грамотный выбор технологий управления персоналом позволяет достигать целей функционирования предприятия. Что не только положительно скажется на отношении сотрудников к системе управления, но и позволит повысить объемы продаж и улучшить финансовые показатели деятельности.

Для решения выявленных проблем *разработана программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР».*

В рамках предложенной программы для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования ООО «ТД АЗР» автор предлагает развивать компоненты системы мотивации с использованием инструментов нематериального стимулирования:

1) Совершенствование системы адаптации.

В рамках процесса адаптации нового сотрудника ООО «ТД АЗР» необходимо сформировать для него план адаптации, с указанием какой уровень развития компетенций он должен продемонстрировать по итогам испытательного срока.

Основными этапами введения сотрудника в должность в ООО «ТД АЗР» будут являться:

- Вводное ориентационное собеседование.
- Ознакомление нового сотрудника с его рабочим местом и территорией организации.
- Представление сотрудника коллегам.
- Специальные задания для новых сотрудников.

Все этапы сопровождаются введением карты контроля введения в должность нового сотрудника.

Отметим, в процессе адаптации разработка индивидуального плана развития (ИПР) нового сотрудника является обязательным условием, чтобы конкретно понимать, в какой период работы сотрудника обучать, как правильно выстраивать адаптацию, мотивацию и строить его карьеру.

Чтобы система адаптации в ООО «ТД АЗР» была эффективной, она должна включать следующие мероприятия: 1) ознакомление с функционированием организации; 2) порядок принятия решений, использующийся в организации; 3) вовлечение в суть своей деятельности; 4) получение дополнительных навыков, требующихся для выполнения профессиональных обязанностей; 5) «вливание» в коллектив; 6) прочувствование своего места и командный дух.

## 2) Совершенствование системы обучения персонала

Чтобы усовершенствовать методы и формы профессионального обучения персонала предлагается:

- ввести систему дистанционного образования;
- ввести новую программу электронного обучения (новые игровые технологии обучающих программ);
- краткосрочные программы обучения. Современный подход к тренингам;
- долгосрочные программы повышения квалификации (курсы переподготовки).

Личное и профессиональное продвижение и рост возможны с продуманной программой обучения сотрудников.

3) Развитие корпоративной культуры и расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала.

Для формирования командного духа предлагается организация корпоративов для сотрудников ООО «ТД АЗР» (дни именинника, официальные праздники), которые помогут им развить командный дух вне рабочей среды. Ко всему этому, еще можно добавить следующие мероприятия досуга: проведение праздников; тренинги командообразования; проведение соревнований, прежде всего по игровым и коллективным видам спорта, активное привлечение к участию всех сотрудников.

Такие совместные мероприятия, которые позволят работникам организации больше времени проводить среди своих коллег по работе могут

способствовать сплочению коллектива и появлению у многих сотрудников организации новых совместных интересов.

В качестве социально-психологических факторов в стимулировании персонала предлагается внедрение таких мер поощрения, как: доска почета, а также почетные грамоты за заслуги внутри компании; проведение мотивирующих совещаний; предоставление обратной связи, разрешить сотрудникам высказывать свои пожелания, предложения по организации работы.

Следующее предложение по совершенствованию системы мотивации – использование соревновательных эффектов и методов. Так можно предложить проведение конкурса «Лучший сотрудник». Проведение различных профессиональных конкурсов среди сотрудников. Победители конкурсов, помимо грамот и сертификатов, могут получить также дополнительные бонусы от ООО «Студия ТД АРЗ», например, право первостепенного выбора выходных, отгулы, дополнительный отпуск.

Такие бонусы как право первостепенного выбора выходных, отгулы, дополнительный отпуск, можно дополнить как льготы, связанные с графиком работы. В частности, использование системы «банка нерабочих дней», которые объединяют оплаченное время отпусков, больничные дни, разумное количество отгулов. Работнику предоставляется определенное число дней в году, которые он может не работать и он получает возможность пользоваться нерабочими днями по собственному усмотрению, «выкупить» какое-то их количество в счет предстоящих отпусков либо взять в обмен на другие льготы.

Одним из эффективных методов социально-психологической мотивации является «организационная свобода», когда обеспечивается определенная организационная свобода сотрудникам, с переходом на виртуальные приемы коммуникации: взаимодействие с помощью компьютера либо мобильного телефона.

Цель таких мероприятий – формирование положительного чувства у работников по отношению к организации, чувства принадлежности к организации и, как следствие, повышение лояльности персонала.

Предполагается, что посредством нематериального стимулирования в ООО «ТД АРЗ» будет оказываться непосредственное влияние на удержание персонала; повышение производительности труда; повышение качества предоставляемых услуг. Кроме того, произойдет положительное воздействие на социально-психологический климат в коллективе.

Для внедрения предложенных мероприятий, направленных на мотивацию персонала разработан проект Программы «Совершенствование системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР»».

Далее автор в рамках данной выпускной квалификационной работы провел оценку экономической затратности предложенных мероприятий и с помощью расчетов выявил, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «ТД АЗР»» имеют экономическую и социальную эффективность.

Расчет экономического эффекта показал, что прибыль от осуществления мероприятий по обновлению системы мотивации кадров положительная, и позволит увеличить выручку на 3 104 870 руб., и следовательно, данная программа является экономически целесообразной и должен рассматриваться вопрос о ее внедрении.

Реализация предложенных мероприятий обеспечит не только экономический, но и социально-психологический и социальный эффект. Социальный эффект заключается в повышении удовлетворенности персонала своей профессиональной деятельностью, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, что приведет к повышению качества оказываемых услуг.

**Заключение.** Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что мотивация труда – это совокупность стимулов и потребностей, которые побуждают индивида активизировать свою деятельность в определенном

направлении.

Мотивация является важным фактором деятельности организации, позволяющим ей оказывать значительное влияние на персонал для достижения желаемого и запланированного результата. Мотивация связана с процессом стимулирования, который можно рассматривать как эффективное воздействие на персонал. Мотив является причиной начала действий человека, который является психологическим фактором, но этот фактор должен быть обеспечен реакцией организации.

Трудовую мотивацию персонала можно рассматривать как системный процесс. Система мотивации труда – совокупность видов деятельности, осуществляемых руководством с целью удовлетворения потребности в услугах; выражается в формировании мотива личного поведения, направленного на активизацию трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности. Цель такой системы – создать условия, при которых сотрудники будут чувствовать себя ценными и важными для организации, что в свою очередь приведет к повышению их продуктивности и эффективности работы. В общем виде, система мотивации представляет собой взаимосвязь между нематериальными и материальными поощрениями, которые направлены на повышение производительности и качества работы сотрудников организации

Для разработки эффективной системы мотивации, прежде всего, руководителю предприятия необходимо разобраться, какие основные качества его персонала наиболее важны для эффективной деятельности организации. После этого определить оптимальную структуру и разработать систему мотивации, которая будет развивать эти качества, использовать инновационные технологии для достижения ее целей и выполнения миссии предприятия. Для понимания, к какому итогу планирует прийти организация, руководителю и менеджеру по кадрам необходимо внимательно изучать любые процессы, которые происходят в коллективе, так как неверно выстроенная система мотивации работников может привести к неверным результатам.

Система мотивации должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям организации и ее сотрудников. Регулярное обновление и анализ системы мотивации позволяет выявлять проблемы и вносить необходимые корректировки для достижения наилучших результатов.

Анализ системы мотивации персонала может быть проведен с использованием различных подходов и методов. Наиболее эффективным в практике управления персоналом считается сочетание качественных и количественных методов. Эффективность системы мотивации персонала может оцениваться с помощью таких показателей, как: условия и качество труда, организация трудового процесса, профессиональная и квалифицированная структура, уровень оплаты труда, социальные и психологические условия в коллективе, текучесть кадров.

Проведенный анализ системы стимулирования труда работников ООО «ТД АЗР» позволяет сделать следующий вывод, что в целом система мотивации и стимулирования труда персонала достаточно проработана, однако есть существенные недостатки, в частности организации необходимо улучшить систему нематериального стимулирования труда работников. Что не только положительно скажется на отношении сотрудников к системе управления, но и позволит повысить объемы продаж и улучшить финансовые показатели деятельности. Исходя из проведенного исследования, основным направлением совершенствования системы мотивации ООО «ТД АЗР» является разработка программы по совершенствованию системы мотивации персонала. Предложенная Программа содержит дополнительные компоненты системы мотивации с использованием инструментов нематериального стимулирования: 1) систему адаптации новых сотрудников; 2) систему обучения персонала; 3) мероприятия по развитию корпоративной культуры и использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала.

Реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить не только экономический, но и социально-психологический и социальный эффект.