

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмента  
Направление «Управление персоналом»  
Профиль «Управление персоналом организации»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись \_\_\_\_\_



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

Выполнила:

Маскакова М.В., группа УП-41

Подпись \_\_\_\_\_



Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись \_\_\_\_\_



Самара

2017

## Оглавление

1.Мотивация персонала, как категория.....	6
1.1.Анализ теорий мотивации труда персонала.....	6
1.2. Организация работы персонала как фактор мотивации.....	19
1.3.Особенности управления мотивацией в бюджетных организациях.....	25
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств, для экспериментальных исследований .....	29
2.1. Краткая характеристика и организационная структура ПАО «Кузнецов»..	29
2.2. Квалификационная структура ПАО «Кузнецов».....	32
2.3. Анализ существующей системы мотивации персонала.....	36
2.4.Разработка инструментальных средств, для экспериментальных исследований .....	41
3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по совершенствованию системы управления мотивацией персонала.....	43
3.1. Эксперимент и обработка результатов .....	43
3.2.Разработка причинно-следственной диаграммы .....	48
3.3. Целеполагание в сфере повышения мотивации сотрудников в организации .....	50
Заключение .....	53
Список литературы .....	55
Приложение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложение 1. Причинно-следственная диаграмма отрицательной мотивации	
Приложение 2. Организационная структура ПАО «Кузнецов»	
Приложение 3. Тест В.Герчикова «Профиль мотивации»	

## **Введение**

Мотивация персонала является одной из ключевых функций руководителя. Ни одна организация не может повысить эффективность своей деятельности без создания у сотрудников действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. Но изменить отношение к труду нельзя декларациями, постановлениями и приказами, поскольку это длительный эволюционный процесс, который можно ускорить, трезво оценивая сложность ситуации и причины, ее породившие.

Как показывают исследования, состояние трудовой мотивации в настоящее время можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость для большинства работающих общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности, в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного роста профессиональной компетенции. И самая опасная тенденция - это падение престижа труда, когда трудовая деятельность перерастает быть значимой социальной ценностью. Значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снижать уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию.

Проблемы связанные с мотивацией в сфере труда долгое время находится в центре внимания западных исследователей. К их мнению прислушивается руководство многих зарубежных фирм, таких как, например, Дженерал Моторс, IBM, Проктэр энд Гэмбл, Макдоналдс и другие.

Необходимость поиска новых методов совершенствования мотивации труда, основанных на современных теориях и практических разработках, определила актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления мотивацией персонала.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

1. Рассмотреть основные понятия, место и роль мотивации в системе управления персоналом.
2. Провести анализ современных теорий мотивации труда персонала.
3. Рассмотреть особенности управления мотивацией персонала в бюджетных организациях.
4. Провести анализ мотивации труда в ПАО «Кузнецов», выявлены основные проблемные поля мотивации персонала.
5. Найти методы совершенствования системы мотивации персонала в организации.

Объектом исследования является система мотивации персонала в бюджетных организациях.

Предметом исследования является: нахождение путей повышения мотивации в бюджетных организациях.

При подготовке выпускной квалификационной работы использованы общенаучные методы исследования, методы экспериментальных исследований, статистические методы сбора и анализа информации, тесты, программы собеседования, наблюдения, анализ документов.

Информационная база проведения исследования представлена положениями трудов ведущих ученых и специалистов в области экономики, менеджмента, управления персоналом и социологии труда, таких как: Т.Ю. Базаров, Ю.К. Балашов, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Егоршин, М.И. Еникеев, Д.В. Валовый, А.Я. Кибанов, И.К. Макарова, Л.В. Макарова, М.

Мескон, М. Альберт, А.Н. Никифоров, С.С. Фролов, С.А. Шапиро и др., а также результатами проведенного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработаны рекомендации, представляющие научный и практический интерес для формирования системы мотивации персонала в бюджетных предприятиях.

## **1.Мотивация персонала, как категория**

### **1.1.Анализ теорий мотивации труда персонала**

Мотивация трудовой деятельности — это процесс побуждения себя и других людей к активной деятельности для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, которые оказывают влияние на мотивацию. В большей мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу;
- теория трех потребностей (существования, взаимосвязей, роста), разработанная К. Алдерфером;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- теория двух факторов Ф. Герцберга.

Согласно теории А. Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определенной последовательности. По мере того как достаточное удовлетворение в разумных пределах получают первичные нужды, внимание индивида перемещается на вторичные

потребности. В иерархии потребностей А. Маслоу или, как ее называют «Пирамиде Маслоу», выделяется пять основных уровней (Рисунок 3).

Удовлетворение потребностей первого уровня (первичных) гарантирует само существование человека. Речь идет о главных физиологических потребностях в пище, воздухе, воде и сне. Потребности второго уровня соотносятся с физической (безопасные условия труда) и экономической (гарантии рабочего места или хорошая пенсия) безопасностью. Обычно эти два уровня потребностей, которые сходны с рассмотренными выше первичными потребностями, рассматриваются совместно и называются потребностями более низкого уровня или базовыми потребностями [14, с.19].

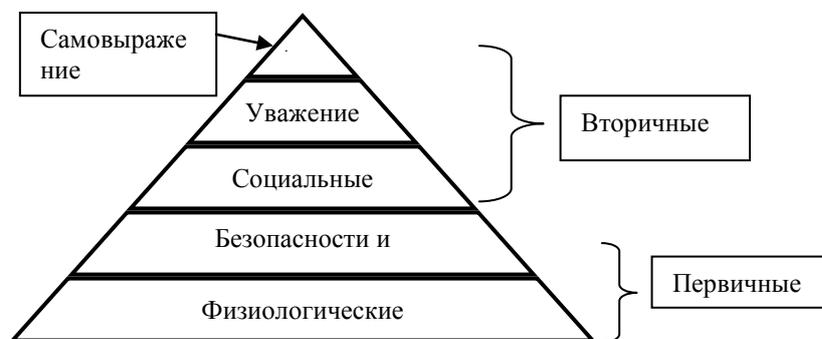


Рисунок 3 - Пирамида А. Маслоу

В иерархии А. Маслоу выделяет три уровня потребностей более высокого уровня. Третий уровень отводится потребностям в чувствах, принадлежности и социальной сопричастности на работе (друзья и психологически совместимые коллеги) и любви. Потребности четвертого уровня включают в себя стремление к уважению и статусу, а также высокой самооценке и компетентности. Чувство компетентности и мнения окружающих формируют основу статуса человека. Пятый уровень в иерархии — потребность в самоактуализации (самовыражении), стремление стать всем тем, чем индивид способен быть, в полном масштабе использовать свои умения и развивать способности.

В модели иерархии потребностей предполагается, что каждый человек имеет определенные потребности, которые он стремится удовлетворить.

Удовлетворение потребностей низкого уровня означает, что им на смену приходят качественно иные потребности, более высокого уровня. Наиболее сильно индивида мотивируют неудовлетворенные потребности. Работники мотивированы, прежде всего, целью, к которой они стремятся в данное время. Полностью удовлетворенная потребность не является сильным мотивирующим фактором [14, с.22].

Теория А. Маслоу оказывает большое влияние на современных менеджеров, так как идеи, на которых она базируется, позволяют лучше понимать мотивацию сотрудников организаций. Исходя из этой теории, руководитель должен:

- идентифицировать и принимать потребности работников;
- признавать различия в стремлениях сотрудников;
- предложить удовлетворение конкретных неудовлетворенных потребностей;
- понимать, что постоянное использование однотипных поощрений, особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого уровня, постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Модель А. Маслоу, кроме рассмотренных достоинств, имеет ограничения и подвергается критике. Отдельные ее положения не получили практического подтверждения. Например, менеджмент организации не имеет возможности обеспечить условия для самовыражения всем работникам. Проведенные исследования не позволяют утверждать, что потребности человека действительно могут быть ранжированы в строгую иерархию; обязательность последовательного пути от удовлетворения потребностей более низкого уровня к более высокому уровню четко не доказана. В то же время можно считать доказанным, что до тех пор, пока потребности более низких уровней (физиологические и безопасности) не удовлетворены, у работников не возникнет настоятельных потребностей более высокого порядка.

К. Альдерфер, пытаясь преодолеть недостатки модели А. Маслоу, предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей

(Таблица 1). Он высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности: оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага [14, с.25]

Таблица 1 - Теория ERG Альдерфера

	Уровень потребности	Описание	Примеры проявления
Потребности высшего уровня	Потребность в росте	Личное развитие, Творческая и продуктивная работа самовыражение	Непрерывное улучшение навыков и способностей, выполнение значимой работы
	Потребность во взаимоотношениях	Необходимость иметь хорошие межличностные отношения, разделять с другими мысли, установление открытых двусторонних связей	Установление хороших отношений с коллегами, руководителями и подчиненными, а также с близкими людьми
Потребности низшего уровня	Потребность существования	Базовые потребности для человека: пища, кров, а так же стабильная и безопасная среда, к которой он существует	Получение достойной заработной платы, обеспечивающей все необходимое для жизни; безопасные условия труда, гарантии работы

Следующий уровень — это потребности во взаимоотношениях: потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И третий уровень – потребности роста, включающие в себя потребности в реализации знаний и навыков, стремление к самовыражению и самоактуализации. Теория Альдерфера в русском варианте получила название «Модель ERG», от первых букв названия потребностей: существование – взаимоотношения – рост.

Модель ERG не ограничивается перегруппировкой уровней потребностей, включенных в пирамиду А. Маслоу, на три категории. Самое

главное отличие заключается в том, что модель ERG не предполагает строгого перехода от уровня к уровню при удовлетворении потребностей. Она допускает активизацию как сразу всех трех уровней потребностей, так и какой-то одной, наиболее актуальной потребности для конкретного работника. Следовательно, индивид, испытывающий неудовлетворенность потребностей на любом из верхних уровней, может вернуться к основам и сконцентрироваться на нижнем уровне, после чего он вновь начинает подниматься по ступенькам потребностей.

И наконец, если потребности первых двух уровней, отчасти ограничены в своих требованиях, то потребности роста не только не имеют пределов, но и, как только достигается определенная степень их удовлетворения, стимулируется дальнейшее развитие индивида.

Теория Альдерфера, является относительно новой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Тем не менее, знание этой теории является полезным для практики управления. Она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Таким образом, основное отличие теории К.Альдерфера от концепции А.Маслоу — отказ от построения иерархии потребностей. Ученый выдвигает гипотезу, согласно которой в случае неудовлетворения потребностей более высокого уровня на первый план выходят потребности более низкого уровня, даже если они были удовлетворены. А.Маслоу же считал, что удовлетворение потребности означает, что она перестает быть мотивом человеческой деятельности.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, определяющих мотивацию к труду, основана на изучении и описании потребностей в достижении, причастности и власти. В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека,

оказывают воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. С точки зрения Д. МакКлелланда эти потребности формируются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поэтому он рассматривает их как приобретенные [6, с. 150].

Перечисленные выше характеристики, позволяют сказать, что работники, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова. При этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на прием в организацию.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких сотрудников необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы. Анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность во власти. Данная потребность заключается том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как

можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции [8, с. 57].

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемых потребности. Необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, его поведения и выработке методов управления персоналом.

В основу предложенной в 1950-х гг. Ф. Герцбергом двухфакторной модели мотивации легли результаты проведенных ученым исследований. Участвовавшим в них работникам предлагалось вспомнить периоды, когда они относились к своей работе особенно хорошо, а затем — когда они испытывали чувство разочарования. Затем респонденты описывали факторы, которые легли в основу позитивных и негативных ощущений. Ф. Герцберг пришел к выводу, что выделяемые участниками исследований предпосылки приятных и отрицательных ощущений носят принципиально различный характер. [14, с. 36].

Ф. Герцберг утверждал, что мотивация определяется двумя группами определенных, связанных с процессом труда факторов. Неудовлетворенность сотрудников вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда. Однако в общем случае их наличие

обуславливает только нейтральное состояние работников, так как для этих факторов не характерно сильное мотивирующее воздействие. Такие потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Ф. Герцберг определил как гигиенические факторы (поддерживающие), поскольку они необходимы для построения фундамента, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников.

Другая группа условий труда направлена в первую очередь на формирование мотивации, но отсутствие этих факторов обычно не вызывает отрицательных эмоций. Такого рода условия Ф. Герцберг отнес к мотивирующим факторам. На протяжении многих лет менеджеры не могли понять, почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников. Идея разделения мотивирующих и поддерживающих факторов помогла ответить на этот вопрос: дополнительные льготы относятся, по Ф. Герцбергу, к гигиеническим факторам (Таблица 2)

Таблица 2 - Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Мотивирующие факторы	Поддерживающие (гигиенические) факторы
Трудовые успехи Признание заслуг Собственно процесс труда Степень ответственности Служебный рост Профессиональный рост	Гарантии сохранения работы Социальный статус Политика и управление компанией Условия труда Взаимоотношения (с руководством, коллегами, подчиненными) Качество руководства Заработная плата

Такие мотивирующие факторы, как достижения и ответственность, связаны по большей части непосредственно с процессом труда, с показателями

деятельности сотрудника, с его личным признанием и ростом, т. е. с содержанием труда.

Модель Ф. Герцберга проводит различия между необходимыми, но недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами, и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников. Двухфакторная модель позволила расширить «арсенал» менеджмента, продемонстрировав потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового.

Модель Ф. Герцберга также подвергается критике. Указывается, что ее применение носит ограниченный характер, поскольку модель базируется на исследованиях труда менеджеров, специалистов, «белых воротничков». Точное следование данной модели приводит к недооценке значения мотивирующих ролей оплаты труда, статуса и отношений сотрудников с коллегами (поддерживающие факторы). Поскольку Ф. Герцберг не проводит четкого различия между результатами воздействия двух групп факторов, а рассматривает основные тенденции, гигиенические факторы могут мотивировать часть сотрудников, а мотиваторы играют роль поддерживающих факторов для других работников.

Рассмотренные содержательные теории мотивации позволяет сделать вывод, что между ними много общего. Они указывают, что эффективная мотивация персонала предполагает предварительную идентификацию потребностей. Модели человеческих потребностей образуют базу для анализа и практического использования при разработке мероприятий, направленных на повышение мотивации труда персонала [23, с. 52].

Процессуальные теории мотивации труда пытаются выявить причины и факторы, которые приводят к конкретному поведению человека. Они концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желательным результатам. К наиболее известным процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;

- теория справедливости Д. Адамса;
- теория постановки целей Э. Локка;
- теория партисипативного управления и др.

. С точки зрения В. Врума, мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов:

- насколько сильно индивид желает получить вознаграждение, этот фактор он назвал валентностью;
- его оценок вероятностей того, что прикладываемые усилия приведут к результату в форме успешного выполнения рабочего задания (ожидание);
- достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено [25, с. 37].

Теория справедливости была разработана Стейси Адамсом в 60-х годах прошлого века. Она основывается на допущении, что сотрудник воспринимает зависимость между результатами, которые он получает от работы и от организации и теми исходными составляющими, которые он вносит в работу и в организацию [15, с. 98].

Согласно теории справедливости, при определении трудовой мотивации объективный уровень результатов и исходных составляющих не важен. Для мотивации гораздо значимее то, как сотрудник воспринимает свое соотношение результатов и вклада по сравнению с аналогичным соотношением у других сотрудников. Работник, с которым сотрудник сравнивает себя, Адамс назвал референтом. Это может быть другой сотрудник или группа сотрудников, воспринимаемых данным сотрудником как «аналогичные». Независимо от того, кого сотрудник выбирает в качестве референта, сравниваются именно восприятия результатов и вклада у этого референта и у него самого.

Справедливость существует, когда соответствие результатов и исходных составляющих, у какого-то сотрудника равно такому же соотношению у референта. Справедливость может проявляться даже тогда, когда референт получает больше, чем сотрудник, проводящий сопоставление, поскольку определяющим является сопоставление соотношений. Когда

сотрудники считают, что соотношения результатов и вклада у них и у их референтов пропорциональны или равны, у них появляется мотивация сохранить существующее положение, либо повысить свой вклад и получить наиболее высокий результат.

Несправедливость появляется, когда соотношение результатов и вклада не является пропорциональным или равным. Несправедливость вызывает у сотрудника напряженность, чувство неудовольствия и стремление восстановить справедливость. Несправедливость мотивирует его предпринимать действия по исправлению ситуации так, чтобы соотношения стали сбалансированными. Мотивация наиболее высока, когда в организации существует справедливость и когда результаты распределяются между сотрудниками на основе их вклада в деятельность организации.

Теория постановки целей разработана Э. Локком в 1968 году. Данная теория исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия. В общем виде модель процесса постановки целей представлена на рисунке 4.

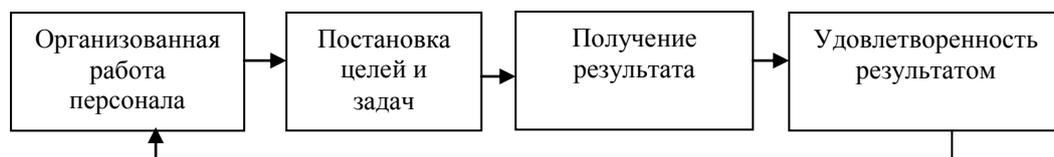


Рисунок 4 - Процесс мотивации посредством постановки целей

Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым стремится, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение.

Рассматриваемая теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависят от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости и приверженности им.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгоды. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчиненными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.

Общие рекомендации по итогам содержательных теорий:

- Увязывайте вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы организации в целом.
- Выражайте публичные и ощутимые признания людям, чьи результаты превосходят средние.
- Всеми силами реализуйте принципы вознаграждения, по которому каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности в целом.
- Поощряйте работников участвовать вместе с руководством в разработке целей и показателей, по которым можно оценивать деятельность работника.
- Особое внимание обращайтесь на трудности, с которыми сталкиваются работники среднего звена.
- Не пытайтесь повысить качество продукции или услуг, если не в состоянии оплатить связанные с этим издержки.
- Не создавайте значительного разрыва между декларациями и фактической системой вознаграждения (не давайте пустых обещаний - наживете врагов, спровоцируете недоверие).
- Не создавайте привилегий для руководства, которые увеличат разрыв между ними и теми, кто непосредственно выполняет работу.

Общие рекомендации по итогам процессуальных теорий:

Процессуальные теории довольно трудно применить на практике, поскольку нет соответствующих технологий (особенно это касается теории ожидания), однако если таковые будут разработаны, то это позволит количественно оценить индекс мотивации и проводить сравнение уровня мотивации у сотрудников.

Вместе с тем, исходя из вышеописанных теорий и существующей практики, для руководства организаций можно сформулировать некие общие рекомендации, которые, несомненно, существенно улучшат климат для мотивации.

Основные принципы взаимоотношений руководства с персоналом заключается в следующем:

- Создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.
- Установление подчиненным четких целей и задач, а также справедливых норм выработки.
- Интересная, творческая работа, побуждающая сотрудника развивать свои знания и умения.
- Предоставление сотрудникам возможностей для роста и раскрытия их потенциала.
- Оценка вклада сотрудника в результаты деятельности организации на основе регулярной обратной связи.
- Поощрения должны быть осязаемы и желательны незамедлительны.
- Постоянное внимание к работнику и членам его семьи -важнейший мотиватор.
- Людям нравятся победы, поэтому необходимо действовать так, чтобы люди чувствовали себя победителями.
- Разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.
- Нельзя ущемлять самоуважение других, необходимо предоставлять им возможность «сохранить лицо».

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла. Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный — расстраивается. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а внешние процессы — с оценкой исполнения окружением.

К теории постановки целей близка по содержанию концепция партисипативного управления. Она исходит из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации. В результате он работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности. [36, с.64].

## **1.2. Организация работы персонала как фактор мотивации**

Рассмотренные теории мотивации труда персонала позволяют осознать, каким образом удовлетворение потребностей оказывает влияние на мотивацию труда и как происходит сам процесс мотивации работников. На основе или с учетом рассмотренных теорий разрабатываются методы прямой и косвенной материальной и нематериальной мотивации.

В последнее время все больше стало уделяться внимание организации работы персонала, моделированию ее основных характеристик, чтобы она могла сама по себе мотивировать человека, выполняя которую он бы удовлетворял свои потребности, в полном объеме реализовывал ожидания и получал удовлетворение.

По этой причине, одним из методов повышения мотивации труда

является создание (проектирование) такой работы, выполнение которой стимулировало бы работника к эффективному ее выполнению. Увеличение мотивирующей роли самой работы начинается с решения задачи обеспечения соответствия сотрудников требованиям работы. Если нет такого соответствия, то все попытки повышения мотивации будут тщетны. Поэтому в отношении каждой работы в организации менеджеры должны определить:

- какая профессиональная квалификация, и какие способности потребуются для эффективного выполнения работы;

- можно ли работу сделать более простой или, что происходит чаще, более сложной, чтобы повысить соответствие исполнителя этой работе, так это повышает его мотивацию [38, с.25].

Менеджерам важно установить, владеют ли сотрудники способностями, необходимыми для эффективного выполнения их работы. Существует четыре основных пути, позволяющих менеджерам добиться соответствия сотрудников выполняемой работе: отбор сотрудников, их правильная расстановка, подготовка и планирование работы.

Планирование работы – четвертый способ, при помощи которого менеджеры могут обеспечить соответствие человека выполняемой работе. Большинство людей хотят заниматься более интересной и творческой работой, поэтому планирование работ может стать основным инструментом, который позволит менеджерам повысить степень глубинной мотивации.

Таким образом, планирование работ – это мотивационный инструмент, применяемый главным образом для гарантирования того, что сотрудники получают необходимую мотивацию вкладывать свои исходные составляющие – навыки, умения и способности – в деятельность организации.

Планирование работы – это определение того, какие приемы, оборудование и процедуры необходимо использовать для выполнения поставленных задач. Менеджеры занимаются планированием работы для повышения мотивации и стимулирования сотрудников работать хорошо, получать удовлетворение от своей деятельности [38, с. 37].

Существует два основных подхода к проектированию работы:

- модель укрупнения и повышения разнообразия работы;
- модель характеристик работы.

Модель укрупнения и увеличения разнообразия работы делает ставку на то, как сделать скучную и монотонную работу более интересной и, следовательно, имеющей глубинную мотивацию.

Модель характеристик работы, разработанная Р. Хэкманом и Г. Олдхэмом, старается точно выявить, какие характеристики вносят свой вклад в обеспечение глубинной мотивации труда. Авторы модели считают, что когда сотрудники получают глубинную мотивацию выполнять свою работу, достижение высоких показателей формирует у них положительные эмоции, которые побуждают их продолжать работать на высоком уровне.

Хэкман и Олдхэм, проведя ряд специальных исследований, обнаружили, что люди хорошо выполняют работу, если она отвечала трем существенным психологическим условиям:

- в работе должен быть смысл;
- люди должны чувствовать ответственность за свою работу;
- люди должны видеть результаты своего труда, то есть связь между собственными усилиями и изменениями в качестве труда (Рисунок 5).

В соответствии с моделью характеристик работы, любая работа имеет пять ключевых (исходных) составляющих, влияющих на глубинную мотивацию. Это: разнообразие навыков и умений, полнота задания, значимость задания, автономность выполнения задания и обратная связь [37, с. 36].

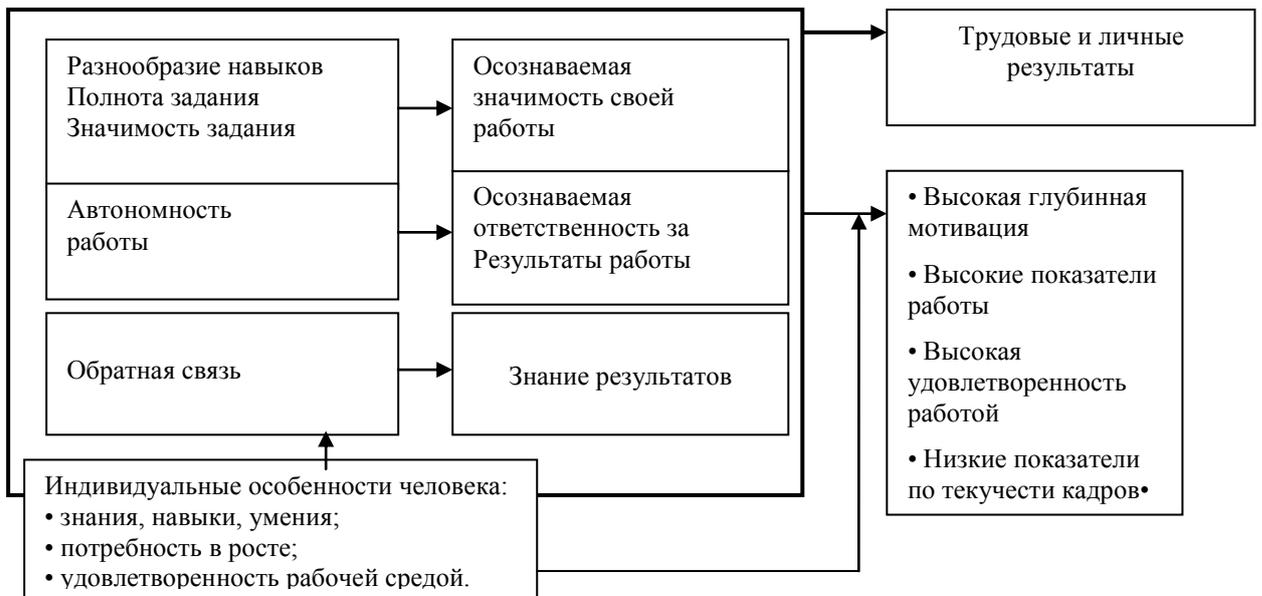


Рисунок 5 - Модель характеристик работы

1. Разнообразие умений и навыков – это степень, в которой работа требует от человека использования разных навыков, умений, способностей или талантов. Сотрудники получают глубинную мотивацию при выполнении работ, которые требуют наличия широкого набора навыков и умений.

Существует оптимальный уровень разнообразия навыков и умений. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а другой воспринимает ее как разнообразную.

2. Полнота задания – это степень, в которой работа выполняется как единое целое, от начала и до конца. Причем, сотрудник должен четко понимать результат выполнения. Чем выше показатель полноты задания, тем мотивация у сотрудник, ее выполняющего более сильная и более глубокая.

3. Значимость задания – это степень, в которой работа сотрудника влияет на жизнь и деятельность других людей, как в самой организации, так и за ее пределами. Как правило, сотрудники с большей готовностью занимаются работой, когда считают, что их работа важна для многих людей. Этот фактор их мотивирует.

Если эти три характеристики присутствуют в работе, то люди видят в ней смысл, то есть выполняется первое психологическое условие работы.

4. Автономность задания – это степень, в которой работа позволяет сотруднику самостоятельно планировать график своих действий и решать, что,

как и когда делать. Автономность работы предполагает ответственность за ее выполнение, с точки зрения качества, сроков и др. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственного видения правильности выполнения работы и затраченных усилий. Не будет чувства « собственности» на выполненную работу. Высокая степень автономности и в достаточно высокой степени способствует глубинной мотивации и выполняет второе психологическое условие – осознание ответственности за работу.

5. Обратная связь – это степень, в которой работа позволяет сотруднику, выполняющему ее, получить четкую обратную связь об эффективности работы. Обратная связь позволяет сотруднику видеть результаты труда, оценивать свой вклад в достижение результата и тем самым должно выполняться третье психологическое условие работы – знание результатов ее выполнения. Однако, многие руководители, особенно начинающие, очень часто избегают обратной связи. Основная причина – боязнь конфронтации, как при положительной, так и при отрицательной обратной связи.

Авторы модели, проведя ряд исследований доказали, что чем в большей степени в работе присутствуют перечисленные характеристики и работник их воспринимает, тем выше будет его глубинная мотивация.

Для измерения восприятия сотрудниками своей работы по каждой из характеристик, Хэкман и Олдхем разработали диагностическую карту работ. После того, как сотрудник заполняет такую карту, оценивая по 7-ми бальной шкале каждую характеристику работы, можно вычислить показатель потенциала мотивации по каждой работе [12, с. 25].

Проведение диагностики работы и расчет показателя потенциала мотивации позволяют выявить характеристики работы, которые работник низко оценивает и которые требуют изменений, чтобы обеспечить их большее присутствие в составе выполняемой работы. Эти изменения будут

способствовать повышению мотивирующего потенциала работы и тем самым формировать у работников глубинную мотивацию [4, с. 69].

Таким образом, авторам модели характеристик работы удалось связать воедино людей, работу и результат и показать, как можно создать мотивирующую работу, если проектировать работу с учетом значимости основных ее характеристик.

Все чаще возникает естественный вопрос, почему состояние дел в сфере мотивации персонала оставляет желать лучшего? Для анализа этой проблемы Макаровой Л.В. была разработана причинно-следственная диаграмма (рыбий скелет Исикавы) несовершенства системы управления мотивацией персонала организации. (Приложение 1)

Причинно-следственная диаграмма — инструмент, позволяющий выявить наиболее существенные причины (факторы), влияющие на конечный результат (следствие). Была предложена в 1953 г. профессором Токийского университета К. Исикава.

Причины, влияющие на проблему, изображаются наклонными стрелками, причем общие причины (причины первого порядка) — наклонными большими стрелками, частные (причины второго и последующего порядка) — наклонными маленькими стрелками.

В литературе рассматриваемая диаграмма называется также "рыбьим скелетом". Изучаемая проблема — это "голова рыбьего скелета". "Хребет" условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки, "кости" — причины — изображаются наклонными стрелками.

Как видно из рисунка существуют 3 решающих фактора низкой эффективности управления мотивацией персонала:

1. Незнание руководителями научных основ мотивации
2. Низкий профессионализм руководителями в сфере мотивации
3. Неадекватность выбора профессии у сотрудников (если человек занимается нелюбимым делом, т.е. неправильно выбрал профессию, мотивировать его весьма трудно, если вообще возможно).

### **1.3. Особенности управления мотивацией в бюджетных организациях**

В настоящее время одним из важнейших показателей эффективности предприятия или организации является производительность труда. Подбор кадров это одна из самых трудных задач в организации эффективной команды, но, как говорится, не так сложно захватить лидерство, как его удержать. Со временем даже самый трудолюбивый сотрудник попадает в производственную рутину и теряет свои позиции, в таком важном показателе, как производительность труда. Дополнительным фактором этого может служить безразличие со стороны руководства к объему и качеству выполненной работы, а для бюджетных организаций важным фактором является низкая базовая стоимость оплаты труда.

Система мотивации в бюджетных организациях зависит от группы, к которой предприятие относится. Есть две основные группы. Первая - организация оказывает услуги, выполняет работы в рыночном секторе экономики. Предприятие может самостоятельно управлять как доходами, так и расходами. Государство может участвовать в тарификации, в создании стандарта услуги, выполнять роль заказчика. Такие организации получают от государства компенсацию в части социальных услуг. Для этой группы предприятий, по мнению экспертов по управлению персоналом, будет эффективна мотивация, затрагивающая ценности людей. В данной мотивации, помимо материальных вознаграждений, должны присутствовать нематериальные потребности, такие как уважение, признание, общение, самовыражение, потребность в лидерстве.

Вторая группа государственных предприятий - организации, полностью финансируемые из государственных бюджетов: муниципального, областного или федерального. К ним относятся, например, многие учреждения образования, культуры, спорта. У сотрудников таких организаций значима доля

самотивации: у них есть миссия, которая лежит в основе их жизненных принципов. Их потребность - в признании их значимости, их заслуг в обществе. Основной мотивации здесь должна быть материальная составляющая. Но оклады и штат в таких организациях регламентируются государством. В целях признания их ценности для общества и организации можно создавать нематериальные стимулы, например: проводить конкурсы на лучшего сотрудника, награждать грамотами и памятными подарками. Подобная стимуляция и система ценностей больше подходят для людей в возрасте. Чтобы привлечь молодежь в подобные организации, следует обеспечить им приемлемые доходы для поддержания среднего стандарта жизни.

Наиболее значимыми аспектами в системе стимулов всех бюджетных предприятий, по мнению являются пересмотр схем премирования и дополнительного вознаграждения сотрудников, выстраивание более четких зависимостей размера премий от результатов работы.

Эффективными мотивационными механизмами в бюджетных организациях являются две близкие программы: наставничества для молодых специалистов и преемственности для сотрудников, имеющих детей подросткового возраста.

Введение программы наставничества существенным образом снижает количество увольнений молодых сотрудников в первый год работы. Молодые специалисты с помощью опытных наставников проще адаптируются в организации, видят позитивные ролевые модели и в результате преодолевают появляющиеся трудности, а не уходят от них, покидая заодно и место работы. Поддержка организацией семейного подряда, передачи профессии от отца к сыну позволяет привлечь в коллектив сотрудников, привязанных к профессии с раннего возраста и готовых хранить ей верность, несмотря на невзгоды [15, с.18].

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это материальные и нематериальные мотиваторы. Вознаграждение, получаемое

работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, систем переменной оплаты. К материальной мотивации можно отнести:

1. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип мотивационных планов. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям, которые могут быть самыми различными.

2. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент, а также премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. К специальным вознаграждениям можно отнести владение иностранным языком, продолжительность работы в отделе.

К нематериальной мотивации, которая все чаще становится основной, можно отнести:

1. Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.

2. Материальная нефинансовая мотивация персонала. В этот блок входят все материальные мотиваторы, которые использует организация. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для организации, семейные подарки. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «по послабления» сотрудникам.

3. Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией.

4. «Вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальной мотивации персонала является самой значимой. Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на видных местах, упоминание о достижениях в газете компании или учреждения.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте [16, с. 39].

## **2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств, для экспериментальных исследований**

### **2.1. Краткая характеристика и организационная структура ПАО «Кузнецов»**

ПАО «Кузнецов» - ведущее предприятие России по производству и ремонту авиационных газотурбинных двигателей, жидкостных ракетных двигателей для космических ракет типа Р-7, приводов газоперекачивающих агрегатов и блочно - модульных электростанций. Выпускаемые двигатели отличаются высокой надежностью, экономичностью и длительным ресурсом.

К основным видам деятельности компании относятся:

Производство ракетных двигателей для ракет-носителей «Союз», «Союз-2» В этой отрасли ПАО «Кузнецов» занимает монопольное положение. Спрос на продукцию в этой отрасли целиком зависит от госзаказа, в частности, от государственной программы освоения космоса.

Двигатели, выпускаемые заводом, серийно ставились на ракеты-носители «Союз», в том числе на тот, который вывел на орбиту корабль «Восток» с первым в мире космонавтом Юрием Гагариным.

Ремонт двигателей для стратегической авиации ВВС России (Ту-95, Ту-22М3, Ту-160) В этом сегменте ПАО «Кузнецов» является также монополистом. Этот вид деятельности является одним из важнейших для предприятия в силу больших темпов роста госзаказа на эти услуги.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Более подробно организационная структура ПАО «Кузнецов» рассмотрена в Приложении 2, она является линейной. Сокращенно организационная структура ПАО «Кузнецов» изображена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Организационная структура ПАО «Кузнецов»

У генерального директора имеется 9 заместителей а так же главный бухгалтер, главный инженер и директор по промышленным ГТД, которые отвечают за различные отделы, цеха и объекты так:

- в подчинении заместителя генерального директора-управляющего директора находится: первый заместитель управляющего директора, первый заместитель управляющего директора-технический директор; мобилизационный отдел, отдел внутреннего контроля, а так же остальные 9 заместителей
- в подчинении заместителя управляющего директора по персоналу находится: управление персоналом, учебный центр, управление кадров, отдел организационного развития;
- в подчинении заместителя управляющего директора по правовым вопросам и корпоративному управлению находится: правовое управление, управление имуществом и непрофильными активами, отдел корпоративного управления;
- в подчинении заместителя управляющего директора по информационным технологиям находится: управление ИС, управление ИТ, отдел эксплуатации технических средств, отдел телекоммуникаций и связи;
- в подчинении заместителя управляющего директора по социальному развитию находится: директор по социальному развитию и взаимодействия с органами власти, управление по социально-бытовым вопросам, транспортное производство, управление хозяйством;

- в подчинении заместителя управляющего директора по инновационному развитию находится: управление специальных проектов и ВЭД, управление по планированию ФЦП инвестиций и инноваций, управление по преобразованию производственных систем, отдел экспертного контроля и защиты интеллектуальной собственности;
- в подчинении заместителя управляющего директора по безопасности находится: отдел режима и охраны, режимно-секретный отдел, отдел экономической безопасности, отдел информационной безопасности, отдел по противодействию коррупции и безопасности персонала, бюро спец. связи;
- в подчинении заместителя управляющего директора по производству находится: производство ГТД, производство РД, металлургическое производство, служба производственного планирования и кооперации, служба главного диспетчера, дирекция программы «Р» серия 2.

Организационная структура совершенствуется в течение десятков лет и вполне устраивает организацию и её руководителей. Анализируя работу за длительный промежуток времени нужно отметить достоинства работы по принятой организационной системе:

- 1) Обладает оптимальной мощностью, достаточной для обеспечения потребности государства в производстве двигателей;
- 2) Обеспечивает требуемое государственными стандартами качество выпускаемых двигателей;
- 3) Высокоэффективное, конкурентоспособное и технически безопасное предприятие;

В то же время у этой структуры есть и отрицательные факторы:

- 1) Очень высокие требования к руководителю подразделения, который должен быть всесторонне подготовлен для выполнения порученной работы (в том числе – частично несвойственные функции, но необходимые в данный момент);
- 2) Нет участков по планированию и подготовке решений (задание дано, а детали планирует и согласовывает сам);

3) Перегрузка информацией;

4) Концентрация власти в управляющей верхушке (это очень существенно, особенно в финансовых условиях и в условиях рынка).

Очевидно, что для эффективной работы организации нужны соответствующие кадры, которые нужно подбирать, учить, мотивировать на дальнейшую работу.

## **2.2. Квалификационная структура ПАО «Кузнецов»**

В условиях современного рынка персонал – одно из важнейших конкурентных преимуществ любой компании. ПАО «Кузнецов» не является в этом исключением. Исходя из плановых показателей, при определенном дефиците производственных рабочих, в общем, на предприятии достаточно трудовых ресурсов, для выполнения плановых заданий. Квалификация рабочих на предприятии, позволяет выпускать продукцию необходимого качества. Наблюдается некоторый дефицит рабочих, имеющих опыт работы для выполнения специфических операций при изготовлении основных изделий на предприятии.

Говоря о коллективе, работающем на ПАО «Кузнецов», можно сказать, что состоит он из 11774 человек. Квалификационная структура персонала по полу, возрасту, образованию, стажу работы, проценту управленческих кадров, специалистов, вспомогательного персонала представлены на следующих рисунках: (рис. 7; рис. 8; рис. 9; рис. 10; рис. 11)

Ниже представлена диаграмма, в которой проанализирована квалификационная структура персонала ПАО «Кузнецов» по полу.

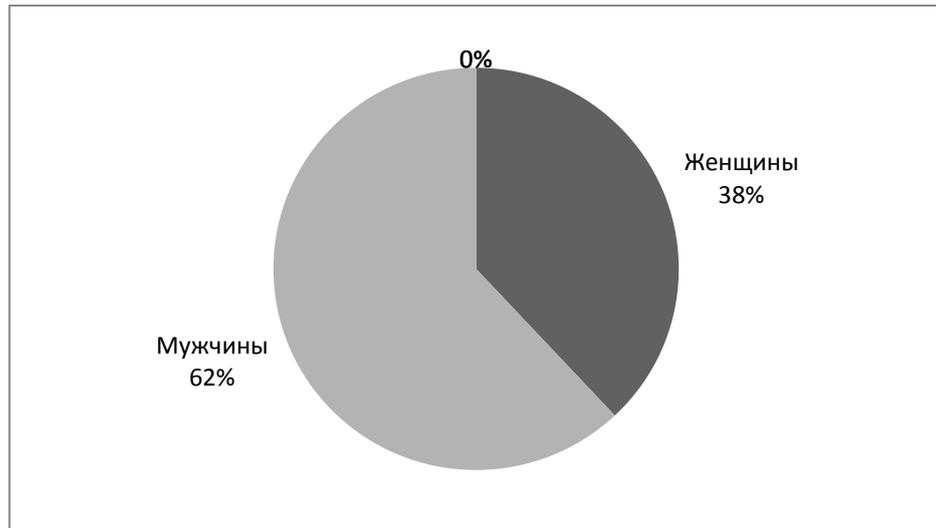


Рисунок 7 - Сведения о персонале по половому признаку

К исследуемым параметрам персонала ПАО «Кузнецов» пало внимание на возраст рабочих. Из приведённой ниже гистограммы можно сделать вывод, что возрастному параметру рабочие ПАО «Кузнецов» наблюдается оптимальное сочетание молодых и опытных кадров.

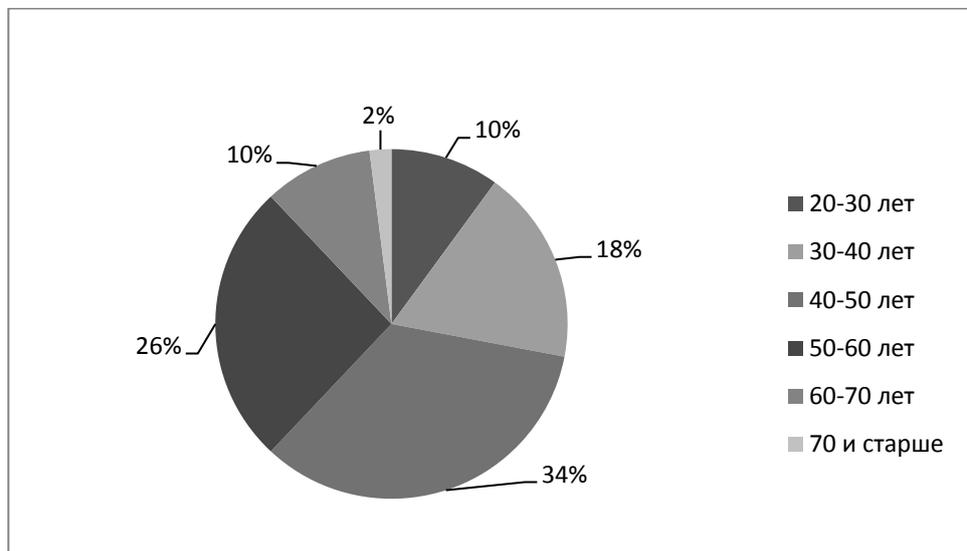


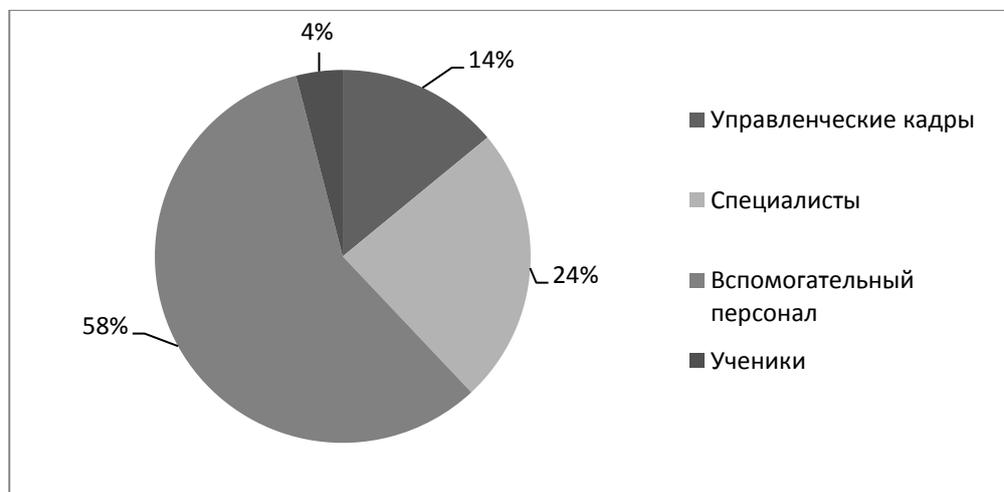
Рисунок 8- Сведения о персонале по возрастному признаку

По структуре персонал организации подразделяется на рабочих, специалистов, технических исполнителей и руководителей (объединенные в группу служащих), а также работники охраны (имущества, секретов и руководителей), младший обслуживающий персонал и учеников. К рабочим

относятся физические лица, непосредственно занятые созданием продуктов труда на производстве. Рабочие по способу участия в производственном процессе делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие либо непосредственно либо с помощью орудий труда воздействуют на предмет труда с целью получения продукта труда. Вспомогательные рабочие обеспечивают основных рабочих сырьем, материалом, топливом, энергией, транспортными услугами и являются помощниками основных рабочих, обеспечивая рабочее место всем необходимым.

К специалистам относят работников, занятых подготовкой производства, инженерным сопровождением хода производства и реализацией продуктов труда. Руководители осуществляют управленческие функции в подразделениях предприятия и в целом по предприятию. К ним относятся также главные специалисты, заместители руководителей, начальники, управляющие, заведующие и т. п. Ученики необходимы предприятию для пополнения рабочих кадров и для замены выбывающих по возрасту и по другим причинам.

В своей выпускной квалификационной работе нами был рассмотрен персонал ПАО «Кузнецов», который был распределен на группы: управленческие кадры, специалисты, вспомогательный персонал, ученики и представлены ниже в виде гистограммы. Это позволит, наглядно увидеть какой процент работников организации занимает ту или иную категорию в квалификационной структуре организации.



### Рисунок 9- Сведения о персонале по категориям рабочих

С целью улучшения качественного состава руководящих кадров разработано и применяется Положение о кадровом резерве для замещения руководящих должностей ПАО «Кузнецов», которое устанавливает организационные принципы работы с резервом на выдвижение и замещение руководящих должностей. Формирование и подготовка резерва на выдвижение и замещение руководящих должностей является важнейшей составной частью работы с кадрами.

Так же была рассмотрена структура персонала по уровню образования (общему и специальному) выделены лица (в % соотношении), имеющих: высшее образование, неполное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее образование.

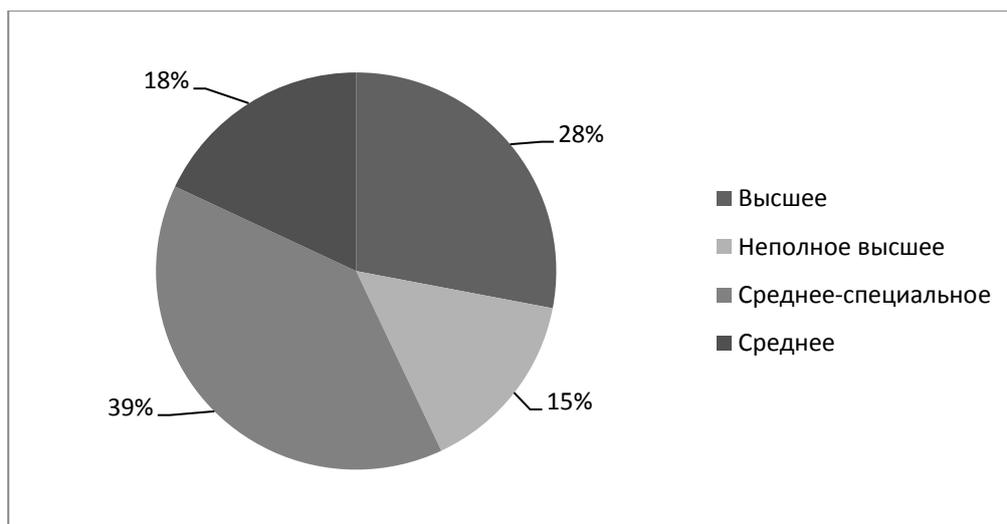


Рисунок 10 - Сведения об уровне образования

Из проведенного исследования можно сделать вывод, что большинство персонала имеет среднее специальное образование, что составляет 39% от общей численности работников ПАО «Кузнецов»

Для эффективной работы организации важно не только образование, но и стаж работы персонала. Стаж любой категории работников характеризуется числом лет их работы в предприятиях или учреждениях. Стаж рабочих ПАО «Кузнецов» представлены в % соотношении в виде гистограммы.

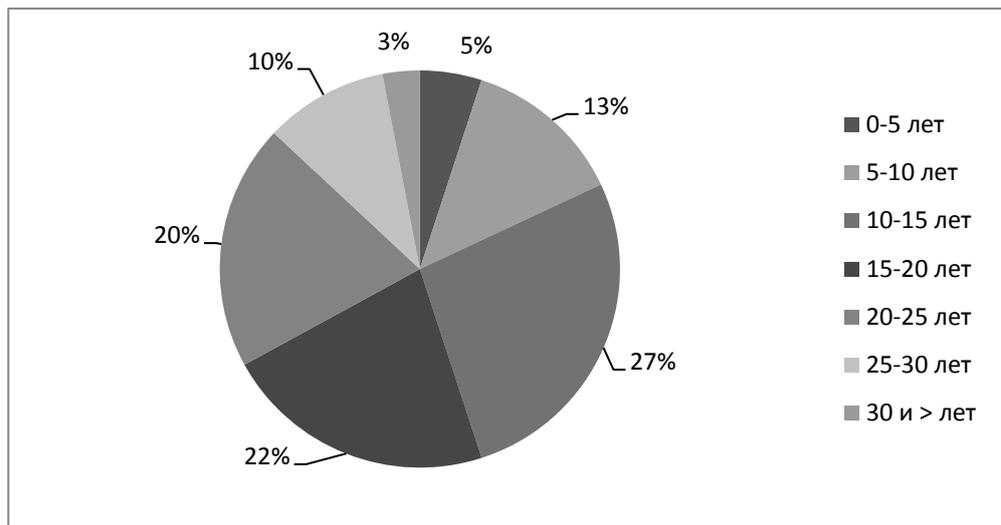


Рисунок 11- Сведения о персонале по стажу работы

Из проведенных исследований, которые помогли определить стаж работы персонала можно сделать вывод, что высокие показатели стажа работы имеют 3179 человек, а это 27 % от общей численности персонала ПАО «Кузнецов».

Благодаря рассмотренной классификационной структуре ПАО «Кузнецов» можно подобрать программы мотивации для каждой категории работников, в зависимости от их пола, возраста, стажа работы, образования и занимаемой должности.

### 2.3. Анализ существующей системы мотивации персонала

Анализ существующей системы мотивации персонала в ПАО «Кузнецов» проводился с целью определения эффективности использования материальных и нематериальных методов мотивации труда персонала, а также получения оценки того, насколько сама работа мотивирует сотрудников эффективно выполнять работу, в особенности работниками, занимающие одинаковые должности. Анализ системы мотивации персонала в ПАО «Кузнецов» проводился с использованием различных методов.

Материальные (денежные и не денежные) и нематериальные формы мотивации труда персонала анализировались на основе информации,

полученной из локальных нормативных актов, организационно-распорядительных документов и статистических отчетов.

Целью анализа было определение и структурирование существующих форм и методов мотивации труда.

Систему мотивации труда в ПАО «Кузнецов» можно представить следующим образом (Рисунок 12)



Рисунок 12 - Система мотивации труда персонала в ПАО «Кузнецов»

Оплата труда на предприятии организована в соответствии с действующим стандартом предприятия, СТП 7512619.01.012-02 «Оплата труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих» Уровень оплаты труда рабочих всех категорий и служащих (руководители, специалисты, служащие, технические исполнители) предприятия, проиндексирован с 15.04.2017 года в соответствии с принятым решением Правления (Решение Правления от

31.03.2017 г. № 2). Для служащих установленные должностные оклады проиндексированы на 12 % и имеющиеся, у отдельных работников персональные надбавки включены в оклад. Рабочим увеличен тариф (расценка) на 12 %. (Приказ № 72(з) от 31.03. 2017 года). Для ограничения оттока с предприятия персонала в связи с низкой заработной платой, в том числе, было принято решение вторично с 01.09.2017 года увеличить фонд оплаты труда всем структурным подразделениям на 15 %. Заработную плату всем категориям персонала устанавливали с учетом их вклада в производство. В 2016 году на предприятии для ИТР действовало единое премиальное положение, учитывающее начисление премии за выполнение номенклатурного задания, а ее

корректировку – по утвержденным основным технико-экономическим показателям. Премии рабочим начислялись по утвержденным цеховым условиям премирования. Общий уровень премии за 2016 год составил: - для рабочих – 39 % к тарифной части заработной платы; - для ИТР – 20,9 % по действующим системам премирования и 29,2 % с учетом разовых премий, выплачиваемых за выполнение срочных заданий. Кроме того с марта 2017 года производилось ежемесячное начисление выплат за выслугу лет, по результатам работы в 2016 году. Рост начисленной основной заработной платы в 2017 году относительно 2016 года составил 110,0 %, при этом рост средней заработной платы составил 118,8 %.

Индивидуальный размер заработной платы каждому работнику устанавливается в зависимости от его квалификации, стажа работы, личного вклада, качества выполняемой работы. При равных результатах труда, квалификации, должностных обязанностей, то есть при одинаковом соотношении вклада и результатов, производится равная оплата труда, что позволяет соблюдать принцип справедливости. Порядок оплаты труда каждого работник закрепляется в его Трудовом договоре.

Общий годовой заработок складывается из должностного оклада и премии по итогам работы за отчетный период (месяц, год). Привязка размера

заработной платы руководителей и специалистов к результатам работы компании способствует, во-первых, повышению их ответственности за работу организации и, во-вторых, мотивирует их прикладывать большие усилия к достижению высоких результатов.

Заработная плата работников состоит из двух частей:

- постоянная часть в виде должностного оклада. Эта часть гарантирована независимо от объема выполненных работ;
- переменная часть, рассчитываемая в процентах от выполненных работ, совершенных в текущем месяце. В среднем рабочий получает два процента от суммы заключенного договора и оплаченного государственного заказа.

Такая практика оплаты труда рабочих достаточно традиционная, применяется в большинстве организаций. Высокая доля переменной части заработной платы мотивирует работников проявлять активность, чтобы обеспечивать получение высокого дохода. В некоторой степени такой подход к материальному стимулированию позволяет согласовать цели организации и цели работника.

Нематериальное стимулирование

ПАО «Кузнецов» осуществляет все выплаты работникам и предоставляет все льготы, предусмотренные действующим законодательством. Руководство частично осознает значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения работников. При появлении в организации новой вакантной должности, на ее замещение рассматриваются, в первую очередь, работники организации, желающие получить повышение в должности или получить более хорошую работу.

Осуществляется поздравление работников с юбилейными и памятными датами в их личной и семейной жизни.

Проводятся корпоративные мероприятия, связанные с деятельностью организации, государственными и народными праздниками.

Таким образом, системе нематериального стимулирования персонала используются различные методы проверенные практикой и опытом. Многие направления нематериальной мотивации формируют определенные традиции и становятся элементами организационной культуры.

## 2.4.Разработка инструментальных средств, для экспериментальных исследований

Индивидуальный подход в управлении персоналом базируется на таких научных направлениях, как типоведение и типологизация.

Типоведение – это наука об индивидуальных типологических чертах личности, характеризующих ее поведение.

Типологизация- это наука о классификации личностей и отнесении личности к тому или иному типу.

Достижения этих двух научных направлений с успехом можно применить к любому явлению в сфере управления персоналом и , в частности, к процессу мотивации. Здесь нас будут интересовать два вопроса:

-Какие мотивы доминируют у работника в профессиональной деятельности?

-Какие типы стимулов существуют и как использовать весь спектр этих стимулов в мотивации персонала?

Для проведения исследования была использована типология видов мотивации по В.Герчикову (рис.13)

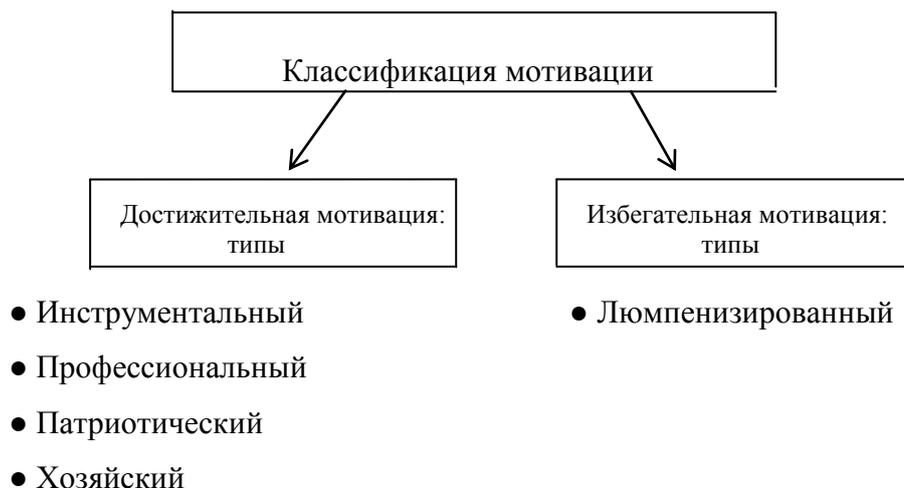


Рисунок 13 - Типология мотивации

### Инструментальный

- Интересует цена труда, а не содержание

- Важна обоснованность цены; не желает «подачек»
- Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

### **Профессиональный (достижительная мотивация)**

- Интересует содержание работы
- Не согласен не интересные для него работы, сколько бы за них не платили
- Интересуют трудные задания - возможность самовыражения
- Считает важной свободу в оперативных действиях
- Важно профессиональное признание, как лучшего по профессии

### **Патриотический**

- Необходима идея, которая будет им двигать
- Важно общественное признание участия в успехе
- Главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме

### **Хозяйский**

- Добровольно принимает на себя ответственность
- Характеризуется обостренным требованием свободы действий
- Не терпит контроля

### **Люмпенизированный**

- Согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше
- Низкая квалификация
- Не стремится повысить квалификацию
- Низкая активность и выступление против активности других
- Низкая ответственность и стремление переложить ее на других
- Не привередлив, согласен к минимизации условий.

Для определения мотивации сотрудников одного из отделов ПАО «Кузнецов» был использован тест В.Герчикова «Профиль мотивации». (Приложение 2). Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой

из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Одним из эффективных методов определения приоритетов мотивирующих факторов (типов мотивации), является метод попарного сравнения. Этот метод был применен в исследовании организации ПАО «Кузнецов». Специфика данной методики предполагает сравнение работников одной или сходных по содержанию профессий между собой. Сравнение проводится по одному или нескольким параметрам оценки компетенции работников. Эти параметры выбираются в зависимости от конкретного содержания выполняемой оцениваемыми сотрудниками работы, поскольку различные виды работ предъявляют различные, а иногда - диаметрально противоположные требования к работникам (например, коммуникабельность - идеальное качество для продавца-консультанта, но явная помеха в работе для рабочего, работающего на конвейере).

### **3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по совершенствованию системы управления мотивацией персонала.**

#### **3.1. Эксперимент и обработка результатов**

Поскольку в бюджетных организациях стоит глобальная проблема выделения материальных средств, как способа мотивации для сотрудников, мы поставили цель, выявить возможности повышения мотивации за счет

индивидуального подхода. Для этого нужно было определить профиль мотивации сотрудников, в данном случае, сотрудников определенного цеха ПАО «Кузнецов».

В опросе по тесту В.Герчикова «Профиль мотивации» участвовали 15 человек.

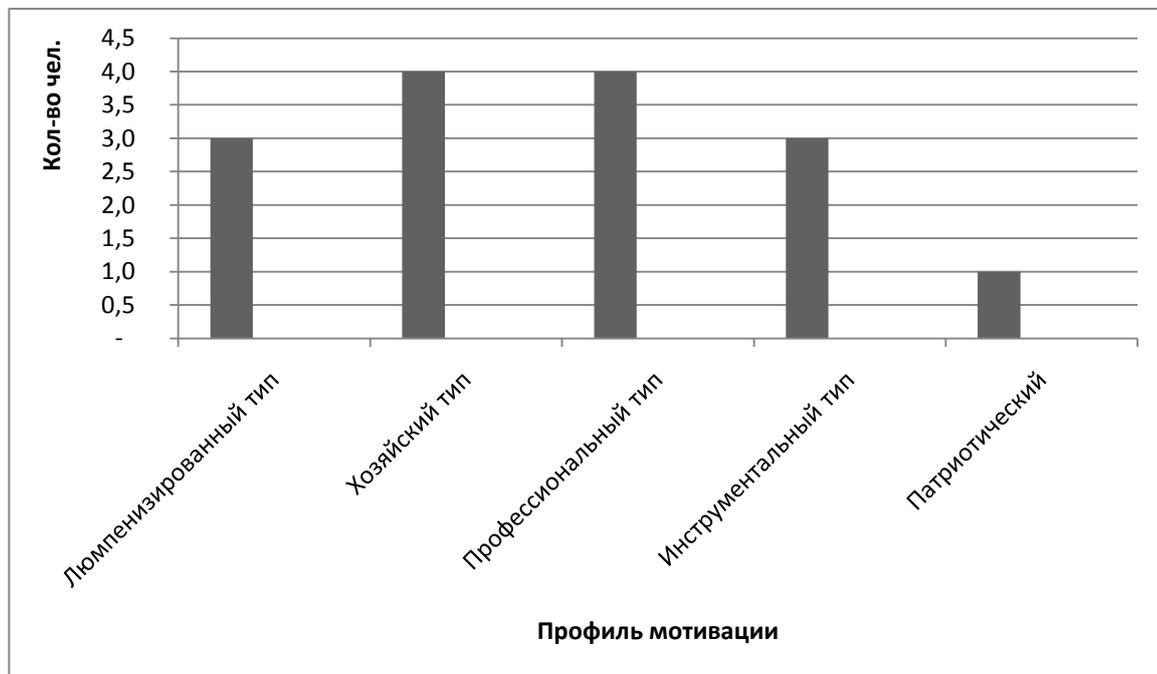


Рисунок 14- Профиль мотивации сотрудников ПАО «Кузнецов» по тесту В. Герчикова

На рисунке 12 наглядно показано что:

3 из 15 человек относятся к люмпенизированному типу мотивации.

4 из 15 человек относятся к хозяйскому типу мотивации.

4 из 15 человек относятся к профессиональному типу мотивации.

3 из 15 человек относятся к инструментальному типу мотивации.

1 из 15 человек относится к патриотическому типу мотивации.

Проведя исследование можно сделать вывод, что в коллективе превосходит хозяйский и профессиональный тип мотивации. Так же преобладает люмпенизированный и инструментальный тип мотивации. В целом это не плохо. Для каждого типа мотивации были разработаны рекомендации для поощрения сотрудника, который относится к тому или иному типу.

1. Для сотрудников с люмпенизированным типом мотивации рекомендуется: четко формулировать задания и требования, причем они должны быть простейшие, например работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике как родная мать – применяйте методы кнута и пряника.

2. Для сотрудников с хозяйским типом мотивации рекомендуется: рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия. Руководителю предложите курировать стратегические проекты компании, владеть акциями.

3. Для сотрудников с профессиональным типом мотивации рекомендуется: Предоставлять возможность обучаться за счет организации, повышать в должности, признавать достижения, не контролируйте каждый шаг. Не оплачивайте обучение «профессионалов» просто так, ставьте цели, например что з\п будет повышена после обучения при условии улучшения результатов.

4. Для сотрудников с инструментальным типом мотивации рекомендуется: увеличивать заработок: если рядовой сотрудник, то повышайте з\п, начисляйте премии за хорошие результаты, выплачивайте внушительные проценты, бонусы и все время подчеркивайте связь между ним и вознаграждением.

5. Для сотрудников с патриотическим типом мотивации рекомендуется: благодарите сотрудника на глазах у всего коллектива, отмечайте его заслуги визуально (доска почета, звание «лучший сотрудник»). Если в организации патриотов много, разработайте положение о социальной защите работников.

В результате исследований выявлены следующие пять типов мотивации у сотрудников:

1. Инструментальный тип мотивации.

Этот тип мотивации характеризует отношение работника к труду, как к средству получения заработка для получения удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда ( зарплатная плата, премия и т.п.)

2. Достижительный тип мотивации.

Здесь доминирует ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса ( карьера, власть, профессионализм)

### 3. Коллективистский тип мотивации.

Побудительная сила труда при доминировании этого типа мотивации основана на стремлении заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.

### 4. Интеллектуальный тип мотивации.

Сотрудник с такой мотивацией ориентирован на сложную, интеллектуальную работу, позволяющую ему полностью раскрыть свои способности и самореализоваться.

### 5. Комфортно - ориентированный тип мотивации.

Побудительная сила к труду при такой мотивации определяется комфортными условиями труда и благоприятным морально – психологическим климатом в коллективе.

Конечно, в чистом виде ни один тип мотивации у индивида не существует. Однако, у каждого человека в сфере мотивации свои приоритеты. В зависимости от этих приоритетов, как у отдельного сотрудника, так и у коллектива в целом, руководству организации и следует строить свою политику в управлении мотивацией. Одним из эффективных методов определения приоритетов мотивирующих факторов (типов мотивации), является метод попарного сравнения. Практическое использование этого метода на сотрудниках ПАО «Кузнецов» приведен в таблице 5. Определение доминирующих типов мотивации сотрудников цеха № 59 (саморефлексия; шкала 0-15).

Таблица 5 - Определение доминирующего типа мотивации методом попарного сравнения

Тип мотивации	Инструм.	Достиж.	Коллект.	Интелл.	Комф.-ориентир.	$\Sigma$
Инструментальный		12	10	10	13	45
Достижительный	3		9	9	14	35
Коллективистский	5	6		3	10	24
Интеллектуальный	5	6	12		10	33
Комфортно-ориентированный	2	1	5	5		13

Как видно из таблицы для работников цеха №59 главный мотиватор-профессиональный и карьерный рост, и только потом материальный достаток и творческая работа.

Данные о типах мотивации, как у отдельного сотрудника, так и коллектива в целом можно получить, используя методы наблюдения, собеседования, метод самооценки. В зависимости от результатов, руководство должно переосмыслить ситуации и разработать систему мероприятий (программу), которая будет способствовать максимальному удовлетворению потребностей сотрудников, что сделает их труд более эффективным.

Если, скажем, к подавляющему числу сотрудников после инструментального преобладает комфортно-ориентированный тип мотивации, то необходимо самое серьезное внимание уделить условиям труда сотрудников и гармонизации морально - психологического климата в коллективе, для чего должны быть разработаны соответствующие программы на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.

### 3.2.Разработка причинно-следственной диаграммы

В процессе мотивации взаимодействует целый ряд внутренних составляющих (компонентов) предприятия. Процесс мотивации персонала по своей сути является двусторонним, т.е. имеющим канал связи и обратную связь: мотивация персонала руководством не заканчивается на конкретном работнике, всегда есть его реакция, удовлетворенность или разочарование.

Мы построили диаграмму Исикавы, где в вершинах «костей» будут находиться компоненты мотивации, а на выходе, как следствие взаимодействие всех факторов мотивации на исполнителей работ, мы получим конечный продукт предприятия определенного (требуемого) уровня качества, рис. 15

Данная диаграмма построена нами для внедрения процесса постоянного улучшения качества работы на промышленном предприятии ПАО «Кузнецов». Мы рассмотрели такие компоненты как: материальное и нематериальное стимулирование, условия труда и психологический климат в коллективе, как несовершенство системы мотивации. Так же выделили ключевые факторы, влияющие на мотивацию персонала.



### **3.3. Целеполагание в сфере повышения мотивации сотрудников в организации**

Любая организация, как правило, стремится к достижению не одной, а нескольких целей. При этом противоречие между целями разных типов, разных уровней, разных временных интервалов. Для того, чтобы на этапе планирования увязать между собой различные цели и задачи, многие руководители используют «Дерево целей» и «Корень дерева». «Корень дерева»- это цели, трансформируемые в задачи.

Основная идея здесь заключается в том, что сначала определяется цель самого высшего порядка, а затем уже на ее основе, определяются цели 2, 3, и далее уровней, чтобы выделить конкретные задачи и цели, достижение которых позволит, в конечном итоге, достичь глобальную цель.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельно работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Для того чтобы компоненты указанные в причинно - следственной диаграмме стали эффективными и отразились положительно в работе персонала ПАО «Кузнецов» была использована методика построения «Дерева целей» рис. 16. Подробно были рассмотрены задачи и установлена глобальная цель: совершенствования разработанных мероприятий. Мы разработали механизм, способствующий решению проблем мотивации в ПАО «Кузнецов».

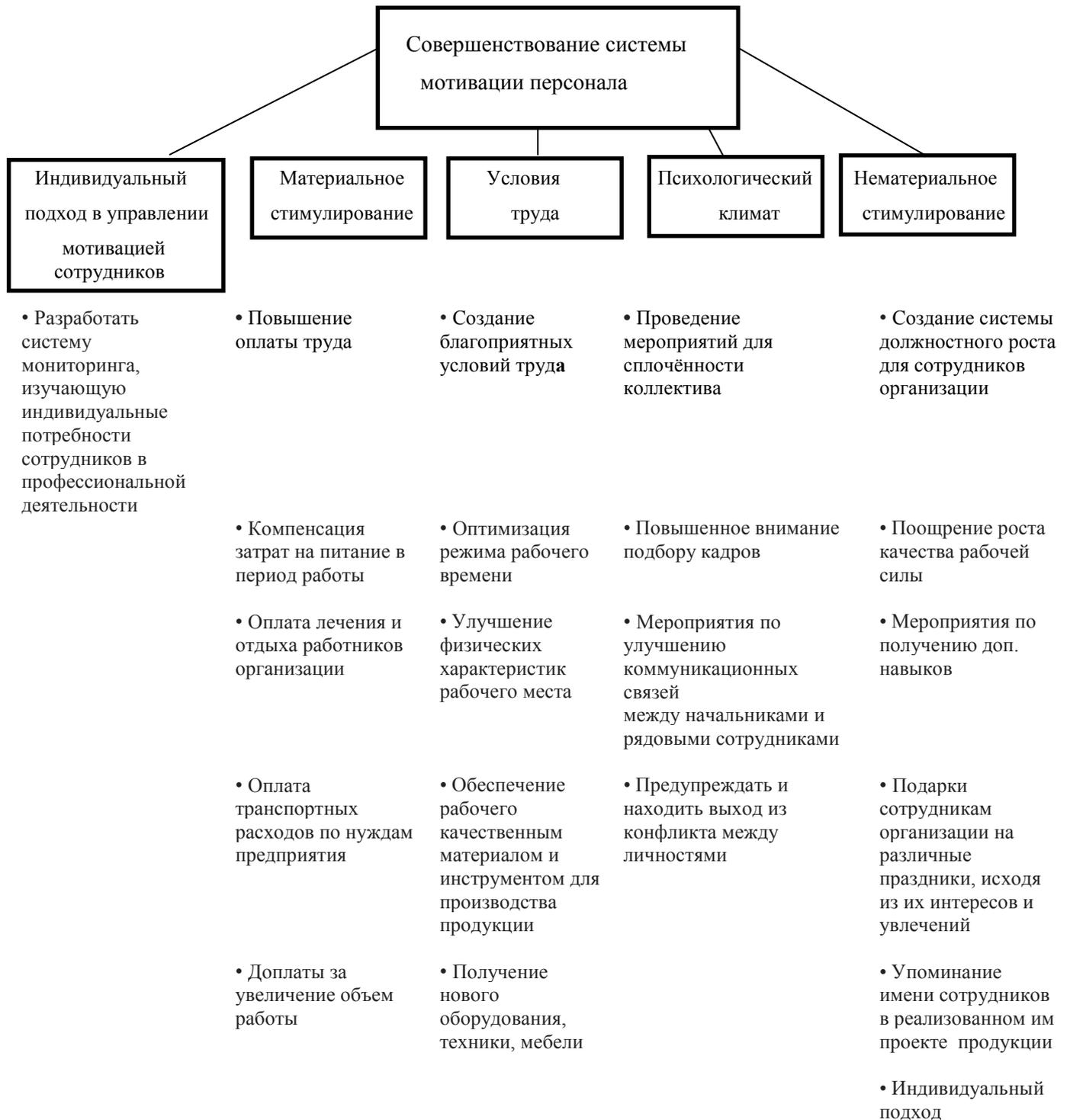


Рисунок 16 - Дерево целей совершенствования системы мотивации персонала

ПАО «Кузнецов»

Для эффективного руководства руководитель должен, во-первых, быть склонным к управленческой деятельности в силу своей природной психической конституции, и, во – вторых, быть безусловно - компетентным, то есть обученным технике и технологии управления. Следует применять современные технологии, включающие как комплексные социально-психологические диагностирующие системы, так и интерактивные методы обучения.

## Заключение

Путь к эффективному управлению поведением человека лежит через понимание его мотивации. Только понимая, что движет человеком и побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действия, можно попытаться разработать эффективную систему управления поведением человека. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Большую роль в формировании мотивации труда играют непосредственно социально-бытовые условия жизни, а также отношение к возможным их изменениям в результате проводимой государством экономической политики. В последнем случае немаловажное место занимает соотношение притязаний и ожиданий с реальными результатами экономической деятельности. Проводимая государством социально-экономическая политика, зависит, прежде всего, от права собственности.

На основании проведенного в данном дипломном проекте исследования можно сделать следующие выводы.

Проблема повышения мотивации труда персонала является одной из актуальных проблем, как в целом управления организацией, так и управления персоналом. Роль человеческого фактора в обеспечении успеха деятельности любой организации постоянно растет, конкурентоспособность предприятий определяют не технические характеристики, не технологические процессы, а эффективная работа персонала на всех уровнях иерархии организации.

Мотивация труда персонала является одним из важнейших элементов системы управления персоналом, так как именно она обеспечивает эффективное выполнение работы сотрудниками.

Существующие теории мотивации основаны главным образом на удовлетворении потребностей человека, которое может обеспечить

организация. При теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так или иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости, целевая теория мотивации, и другие.

Все другие теоретические подходы к мотивации труда персонала в той или иной степени связаны с этими основными теориями.

Во второй главе представлен анализ системы мотивации труда персонала в ПАО «Кузнецов».

ПАО «Кузнецов» динамично развивалась на протяжении всей своей 76-ти летней истории. Правильно выстроенная система управления и организации работы позволила компании занять лидирующие позиции на рынке по производству ракетных двигателей для ракет-носителей «Союз», «Союз-2», ремонту двигателей для стратегической авиации ВВС России, производству и техническому обслуживанию газоперекачивающих двигателей.

В выпускной квалификационной работе проведен анализ основных характеристик рабочих ПАО «Кузнецов» с помощью метода попарного сравнения и опроса по тесту В.Герчикова. Была применена причинно-следственная диаграмма и методика «Дерева целей». Проведенное исследование показало, что мотивация труда повышается, когда работа само по себе мотивирует человека работать с большей отдачей. Для этого необходимо повышать значимость основных характеристик работы, повышать уровень удовлетворенности работой.

### Список литературы

1. Андреев И.В., С.В. Кошелева, В.А. Спивак. Управления персонала М.: Прогресс,
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер,
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Дело,
4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2012. – № 7–8. – С. 9 – 10.
5. Веснин В.Р. «Практика менеджмента персонала», 1
6. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3–е изд. – М.: Гардарики, 1
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – Банки и биржи
8. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. – М.: Фонд,
9. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра–М
11. Еникеев М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2000.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2002.
13. Карлоф Б., Седерберг С., Вызов лидеров. Пер. со швед. – М.: Дело,
14. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент.
15. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент.
16. Лазарева Н.А. Социально–экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. – М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ,

17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал–технологии. – М.: Интел–Синтез.
18. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. – М.: Юриспруденция.
19. Макарова Л.В. Целеполагание и управление по целям (Методическое пособие). - Самара, МИР, 2017.- 98с.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело.
21. Никифоров А.Н. О регулировании оплаты труда // Общество и экономика.
22. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Ченкина. – М.: Инфра–М.
23. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН.
24. Прошкин Б.Г. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала // Управление персоналом. – 2009.
25. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М.
26. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления. – М: Инфра–М.
27. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2001. – 204 с.
28. Сосновы А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала // Справочник по управлению персоналом.
29. Сувернева А.И. Нематериальная мотивация персонала // Отдел кадров.
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело

31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб.

32. Управление персоналом/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ.

33. Уткин Э.А. «Основа мотивационного менеджмента».

34. Хагеманн Г. Руководство по мотивации: Пер. с англ. – М.: НИРРО.

35. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 1. – М.: Смысл, 2003.

36. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2007.

37. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер.

38. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа.

39. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа.

#### **Интернет - источники**

40. <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1127> (дата обращения: 15.04.2017).

41. <http://refwin.ru> (дата обращения: 18.04.2017).

42. <http://e-reading.org.ua> (дата обращения: 05.05.2017).

