

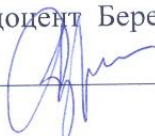
Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»  
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового  
обеспечения государственной службы»  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

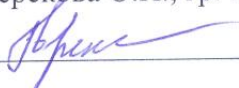
к.ю.н., доцент Березовский Д.В.

  
\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В БЮДЖЕТНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

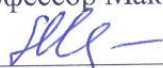
Выполнил:

Тверскова О.П., гр. ГМУ-42

  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.т.н., профессор Макарова Л.В.

  
\_\_\_\_\_

*оценка отлично*

Самара

2017

## Оглавление

Введение.....	3
1. Мотивация бюджетных организаций как категория.....	6
1.1. Основные понятия мотивации.....	6
1.2. Особенности мотивации в бюджетных организациях.....	31
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для экспертных исследований.....	31
2.1. Организационная и квалификационные структуры организации.....	31
2.2. Анализ существующей системы мотивации в организации.....	35
2.3. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований.....	39
3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации.....	50
3.1. Экспериментальное исследование и обработка результатов.....	50
3.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации.....	54
Заключение.....	56
Список использованной литературы.....	58
Приложение.....	62
Приложение 1. Анкета для определения квалификационной структуры организации.....	
Приложение 2. Тест В.И.Герчикова: мотивационный профиль сотрудника.....	

## Введение

Эффективность управления персоналом, подбор оптимальных методов управления, оценка специфики управления персоналом в организациях, неотделимы от проблем положительной мотивации, являющейся одной из базовых по отношению к вопросам эффективного воздействия на деятельность человека.

Эффективная мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, всё же значение мотивации очень велико[14].

Почему заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по – разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других – тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трём основным: что и почему мотивирует людей, и как сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей[11].

До недавнего времени для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги – вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения. Хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую – то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места

работы, так и отношение, к труду есть что – то кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность бюджетной организации в мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям, могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Актуальность данной работы определяется необходимостью изучения мотивации персонала в бюджетных организациях, так как от того, насколько правильно построена система стимулирования и поощрения, подчиненных в организации, зависит эффективное функционирование предприятия.

Объектами исследования являются способы побуждения подчинённых эффективно выполнять цели и задачи бюджетной организации, мотивация персонала и методы и пути повышения трудовой мотивации персонала.

Субъектами мотивации являются побуждение руководителем работников организации к трудовой деятельности для повышения производительности и качества труда.

Предмет исследования – мотивация персонала в бюджетных организациях.

Цель работы – поиск путей стимулирования и поощрения персонала в бюджетной организации для повышения производительности и качества труда, а так же провести анализ системы мотивации.

Задачи дипломной работы:

- изучение теоретических основ мотивации и стимулирования труда в организации;
- анализ существующей мотивации и стимулирования труда в организации;

– разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации.

Теоретическую основу работы составили труды таких ученых как: О.Н. Волгина, М.Армстронга, Е.Н. Ветлужских, А.Д. Аширов, В.И. Герчикова, И.С.Варданян, А.А.Брасс, Л.А. Верещагина, УСТАВ Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования по Самарской области «Большеглушицкий ресурсный центр». Утвержден Приказом Министерства образования и науки Самарской области от 19.11.2015 № 457–од, Приказом Министерства имущественных отношений Самарской области от 09.12.2015 №3091.

Методологическую основу работы составляет совокупность методов исследования: анализ литературы, наблюдение, анкетирование и тестирование.

Данная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **1. Мотивация бюджетных организаций, как категория**

### **1.1. Основные понятия мотивации**

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач [36].

Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к активной деятельности для достижения личных целей и целей организации[17].

Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом.

Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего – то необходимого, заставляющее человека действовать[18].

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации.

Классификация основных теорий мотивации показана на рисунке 1:

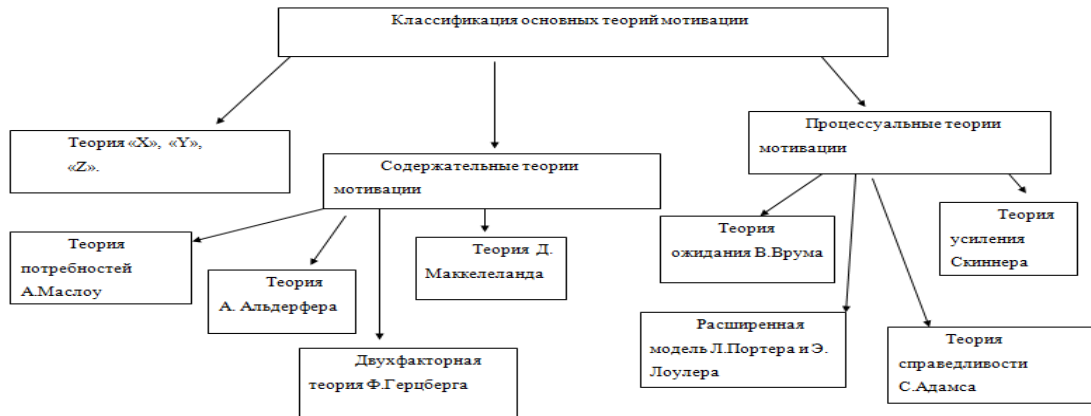


Рисунок 1 – Классификация основных теорий мотивации

Теория мотивации «X», «Y», «Z».

В зависимости от уровня работоспособности и достижения конечных результатов в составе персонала можно выделить три характерные группы «X», «Y», «Z». Эти три модели мотивации совершенно разные, они ориентированы на разный уровень потребностей и соответственно руководитель должен принимать различные стимулы к труду. Рассмотрим теории «X», «Y» и «Z» более подробно.

Теория «X» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности (еда, убежище, секс, отдых);
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать.
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В теории «X» легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Работники, принадлежавшие к данной

группе «Х», как правило малоквалифицированы и настроены на низкую отдачу в работе. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного – материального поощрения.

В основе теории «У» преобладают следующие факторы:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать (принадлежать к обществу, дружба, любовь);
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека также естественны, как во время игры или на отдыхе (человек получает удовольствие от работы);
- нежелание работать не является наследственной чертой;
- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организации своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важное вознаграждение – это удовлетворение потребности в самовыражении;
- обычный воспитанный человек (ценностно–ориентированный) готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Из этого следует, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик и составляет от 15 до 20%. Как правило они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе[20].

Наиболее эффективные стимулы для таких людей располагаются в следующем порядке:

- самоутверждение;
- материальные вознаграждения;



- моральное поощрение;
- принуждение.

Основные предпосылки теории «Z»:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста:
- администрация постоянно проявляет заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех любого предприятия[20].

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности:

- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение, принуждение.

Применение в организации тех или иных стимулов определяется доминирующим типом работников. Их выявление может быть осуществлено различными способами, например, такими как тестирование, анкетирование, экспертная оценка и самооценка[8,20].

Содержательные теории.

Теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу является одной из широко распространенных теорий, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека.

А.Маслоу выделяет, потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей:

- физиологические потребности,
- потребность в безопасности,
- социальные потребности,
- потребность в уважении и самоутверждении,
- потребность в самовыражении.

Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А. Маслоу, представленная на рисунке 2 [34].



Рисунок 2 – Пирамида потребностей по теории А. Маслоу

Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида, распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека его достижения. Рассмотрим более подробно уровни иерархичности пирамиды А. Маслоу:

– физиологические потребности заложены на генетическом уровне и часто неосознаваемые (инстинкты). Это прежде всего потребность в пище, воде, воздухе, убежище, сексе, т. е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека.

Люди, которые работают в основном для того, чтобы удовлетворять физиологические потребности, мало интересуются содержанием работы. Они концентрируют внимание на оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т. п.

Для управления такими людьми необходимо, чтобы небольшая заработная плата обеспечивала им выживание и рабочие условия не слишком усложняли жизнь;

– потребности в защищенности и безопасности связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь. Люди, испытывающие подобные потребности, стремятся избегать волнительных ситуаций; они любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Такие люди оценивают свою работу прежде всего с точки зрения обеспечения им стабильного существования в настоящем и будущем. Для них важны гарантии стабильной работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Они стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможных неблагоприятных событий и изменений с помощью обучения и образования.

Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такими людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять понятные и справедливые правила регулирования их деятельности,

оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и совершению рискованных действий;

– социальные потребности это потребность людей к принадлежности к обществу; потребность в дружбе, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

По отношению к таким работникам руководство должно осуществляться в форме дружеского партнерства. Для них надо создавать условия для общения на работе. Хорошие результаты дают групповая форма организации труда и групповые мероприятия, выходящие за рабочие рамки, напоминания работникам о том, как их ценят коллеги по работе;

– потребности в признании и уважении самоуважение связано с чувством достижения цели, компетенции зрелости освоение знаний. А так же желание людей видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. Управляя такими людьми, надо использовать различные формы морального поощрения, признавать их заслуги. Для этого могут быть полезны присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различных наград и т. п.;

– потребности в самовыражении, самореализации (высший уровень потребностей) это прежде всего, реализация своего потенциала, развитие способностей, стремление стать лучшим, продвижение по службе.

Данные потребности в гораздо большей степени, чем другие, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с этой потребностью открыты к восприятию себя и окружения, они созидательны и независимы.

При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовать их способности, предоставлять свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория Д. Макклелланда.

Д. Макклелланд начал исследование не с того, как человек действует, а с того как мыслит. Используя проективные методики, он выявил три категории человеческих мотивов:

- власть (контроль и влияние на других людей. Потребность в руководящих должностях);
- успех (получает удовлетворение от самого процесса работы, достижения цели в меньшей – от денег);
- принадлежность (социальные потребности, хорошие отношения с людьми)[2].

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Суть теории заключается в следующем:

- потребности делятся на гигиенические (условия труда) и мотиваторы;
- мотиваторы должны соответствовать потребностям высших уровней;
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дают развиваться

Модель Ф. Герцберга приведена в таблице 1:

Таблица 1 – модель Ф.Герцберга.

Гигиенические факторы	Факторы – мотиваторы
1. Политика администрации	1. Успех фирмы
2. Условия работы	2. Повышение по службе
3. Зарботок	3. Признание и одобрение результатов работы.
4. Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	4. Высокая степень ответственности
5. Степень непосредственного контроля за работой	5. Возможность творческого и делового роста

Рассмотрим взаимосвязь потребностей содержательных теорий в виде схемы, представленной на рисунке 3:

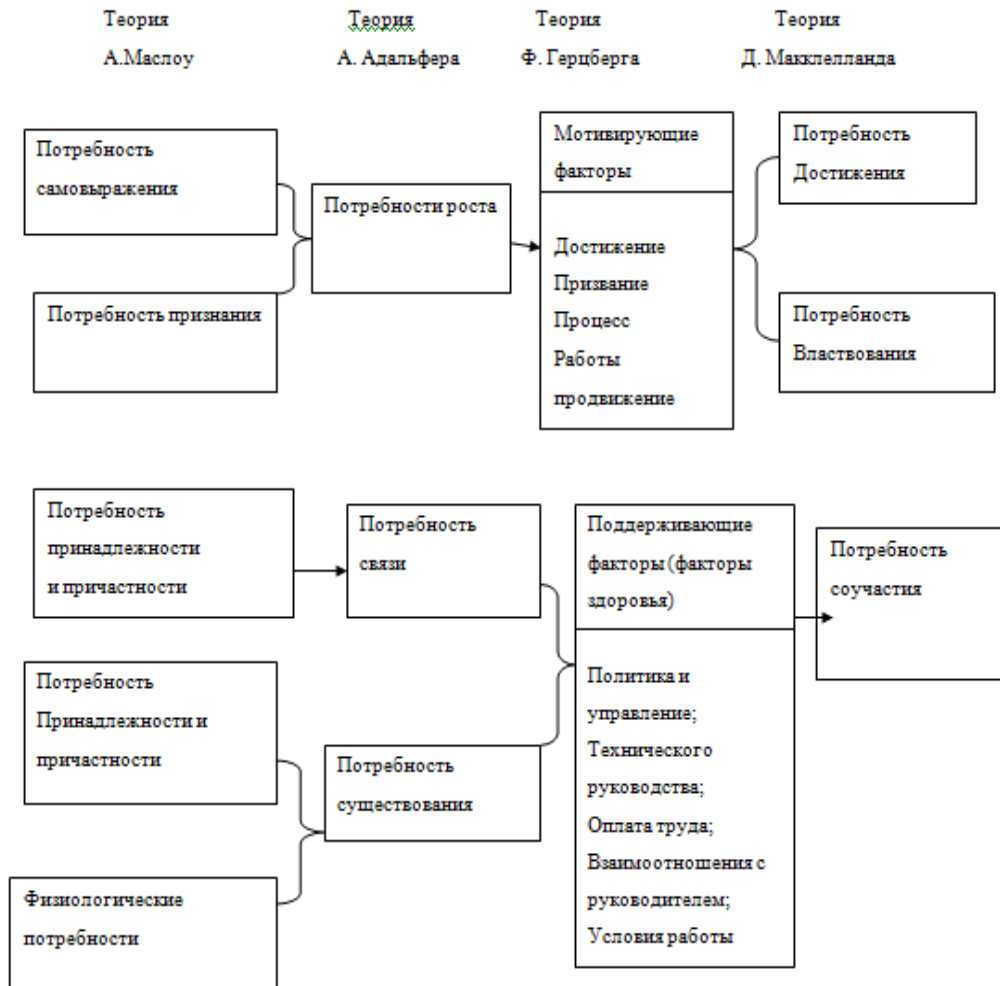


Рисунок 3 – взаимосвязь потребностей содержательных теорий.

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий В. Врума.

Наличие потребностей не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен быть так же убежден в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория базируется на трёх взаимосвязях: затраты труда – результат (ЗР), результат – вознаграждение (Р–В), валентность или ценность вознаграждения  $V_v$ .

Необходимо учитывать так же ценность потребности  $V_n$ . Тогда мотивация определится так как показано на рисунке 4:

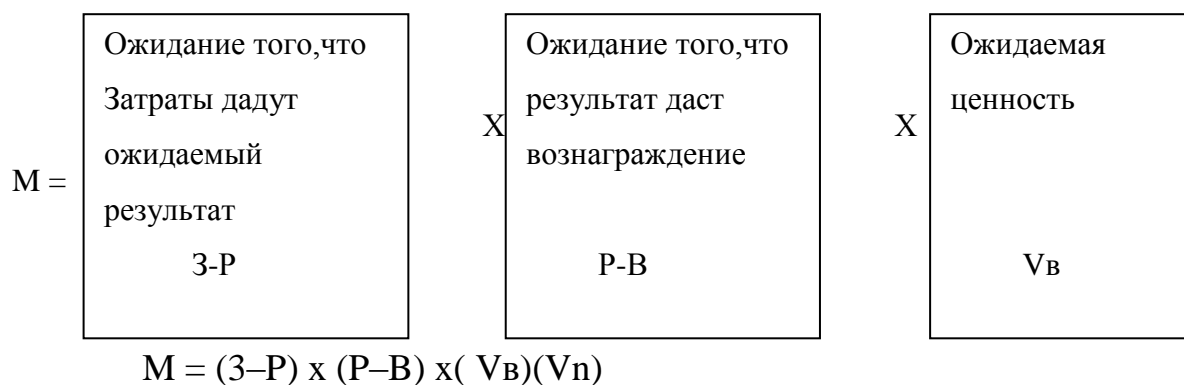


Рисунок 4 – способ определения мотивации.

Расширенная модель мотивации Л.Портера и Э. Лоулера

Модель включает индивидуальные особенности личности:

- восприятие и сознание того, какие именно усилия должны быть приложены, чтобы получить результат. Реальные усилия могут быть неадекватны желаемому результату;

- адекватность оценка своих способностей и навыков;

- адекватное восприятие своей роли в получении результата.

Часто так бывает, что люди страдают завышенной самооценкой, что выражается в высоких претензиях при получении вознаграждения по результатам коллективной работы[21].

Теория справедливости С. Адамса

Ключевые моменты теории справедливости:

- проблемы с подчиненными возникают, тогда, когда с ними обошлись несправедливо;

- работников больше всего интересует не абсолютная величина награды, а её величина по сравнению с другими людьми выполняющих аналогичную работу.

Нормальные трудовые отношения работника и работодателя устанавливаются лишь при условии наличия распределительной справедливости, т.е. вознаграждение честно распределяется между сотрудниками по формуле – рисунок 5:

$$\frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника А}} = \frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника Б}}$$

Рисунок 5 – формула вознаграждения сотрудников по теории справедливости.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение[16].

Теория усиления Скиннера

Основные советы по её применению:

– Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае дает позитивный эффект, если оно зависит непосредственно от деятельности подчиненного. Одинаковое для всех вознаграждение поощряет плохую или среднюю работу;

– Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Руководитель может влиять на подчиненных сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже;

– Объясните сотрудникам, что они должны сделать, чтобы их поощрили. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать собственное поведение на получение вознаграждения и улучшить достижения;

– Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, в этом случае он не сможет своевременно исправить ошибку;



– Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно хорошо им знакомых. Публичный выговор – эффективное средство воздействия на подчиненных, но это унижает их достоинство и может стать причиной обиды на руководителя не только пострадавшего, но и других членов группы;

– При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны ему. Люди должны получать такое вознаграждение, которое заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к руководителю[32].

Рассмотрим понятие мотив.

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов[5],[24]. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние. Внешние вознаграждения – это денежные выплаты, возможность реализации стремлений к построению карьеры и прочее, что формирует прямую зависимость результатов труда от существующей системы стимулирования, основанной на заинтересованности работника. К внутренним вознаграждениям можно отнести удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы.

Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности[19].

Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления, что включает механизм побуждения.

В системе мотивации можно выделить несколько фаз[3]:

- исходная фаза,
- фаза инициирования действия и фаза управления действием,
- фаза после действия. Эти фазы реализуются в рамках мотивационных

событий, то есть формирование мотивационных тенденций, возникновения и актуализации намерений, инициирование действий.

Следствием мотивации является действие, которое может или закончить существующий на данный момент мотивационный процесс, или положить начало новому мотиву, который формирует новое действие.

Функциями системы мотивации являются[4]:

- планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии;
- анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами;
- выбор стратегии для реализации мотивационного механизма;
- осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям;
- обеспечение материальных или не материальных стимулов;
- создание уверенности на пути достижения цели;
- формирование представления о ценности вознаграждения;
- управление рассматривается, как система контроля и сравнения результатов, а также, корректировка стимулов.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических

потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы

трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках персонала. Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Если такая ситуация возможна, то нужно искать пути для реализации этого фактора. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию работников и получить необходимый результат.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации.

Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции[5].

Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, но если человек не видит смысла в повышении активности, он не будет способен выдавать повышенные результаты своей деятельности.

Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении

морально–психологического климата, улучшение взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива.

При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации.

Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний[24].

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Стимулирование соблюдает следующие требования[6]:

- требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы и специфики работы предприятия;
- требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику;
- требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимулирования [31]:

- доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;
- осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;

- постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;
- минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него;
- сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника.
- сочетание стимулов и анти стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую – то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 6.

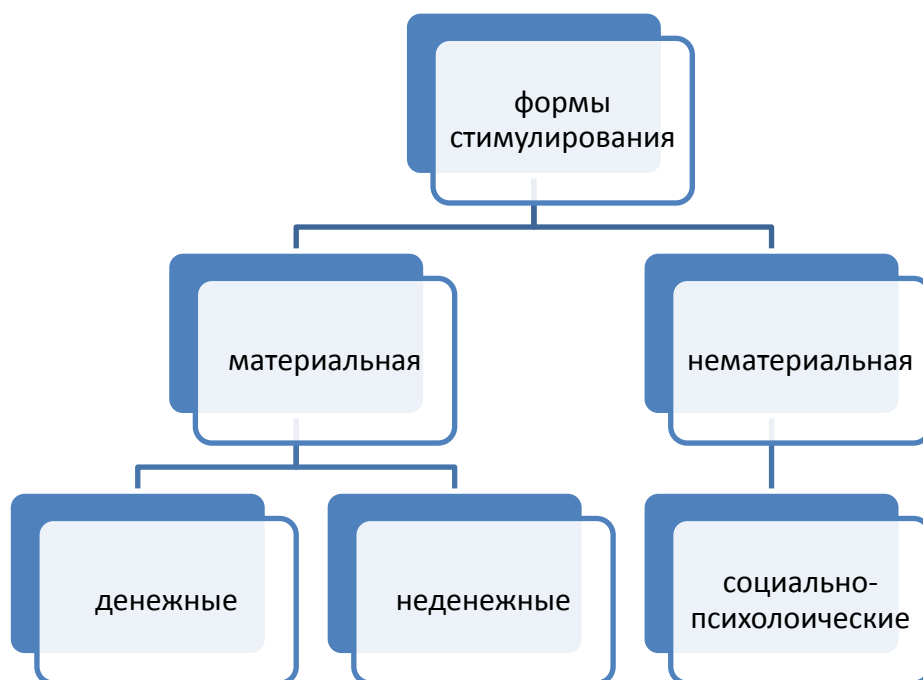


Рисунок 6 – Система стимулирования.

Материальное стимулирование – это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражение.

Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любой человек работает не только ради

собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен.

Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п.[10]. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета[27],[13].

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально–экономического положения.

Основная цель компенсационного пакета – стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации [33]:

- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,
- стимулирование производительного поведения,
- контроль над издержками на работников,
- административная эффективность и простота,
- соответствие требованиям законодательства.

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относится – заработная плата,

– льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации.

Выделяют разные виды мотивации:

- положительная и отрицательная мотивация;
- внешняя и внутренняя мотивация;
- общекорпоративная, включающая групповую и индивидуальную;
- самомотивация.

Классификация представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Классификация мотивации персонала.

Положительная мотивация направлена на получение положительного эффекта, а отрицательная мотивация действует через отрицание, например использование в практике доски почета или позора, что практиковалось в советские времена, но сейчас часто, особенности листки позора не применяются.

Внешняя мотивация ориентирована на использование внешнего окружения, которое включается в систему интересов организации – например, участие в региональном конкурсе, признание заслуг работника на уровне, отличном от уровня

самой организации. Внутренняя система задействует внутренние ресурсы и использует их по отношению к работнику, например, вручение почетной грамоты.

Общекорпоративная система мотивации действует в пределах организации для всех сотрудников, например, проведение корпоративных конкурсов на звание лучшего менеджера или специалиста. Самомотивация основана на использовании стремления человека к самореализации и самосовершенствованию.

Как видно, все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об исключительности одной системы.

Как уже было определено, выделяются материальные и нематериальные системы стимулирования, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе – стимулировании[15]. Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях[23]:

- требующая инвестиций,
- не требующая инвестиций, безадресная,
- не требующая инвестиций, адресная.

Цель нематериальной мотивации – повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что отражается на показателях деятельности: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе и т.п.

Первая группа форм нематериальной мотивации представлена такими инструментами, как:



– поздравления с днем рождения, что способствует моральной привязанности сотрудника в организации и коллектива, способствует коллективному духу в организации;

– доска почета важный и достаточно старый мотиватор, применяемый еще во времена СССР. Сотрудник понимает, что организация ценит его заслуги и гордится им и что о этом знают его сотрудники. Сотрудник в свою очередь гордится своей работой.

– обратная ситуация – листок позора. Мотивирует сотрудника на выход из «позорной» группы, заставляет его трудиться лучше, эффективнее.

– легенда – группа сотрудников, являющихся ориентиром для других.

Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения молодежи, обмена опытом, участия в значимых мероприятиях. Все это, в свою очередь, тесно связано с материальной мотивацией.

Система адаптации – это важный мотиватор, так как предполагает адаптацию новичков к новым для них условиям осуществления трудовой деятельности. Стремление занять свое место в коллективе заставляет новых сотрудников стремиться к высоким результатам, что сказывается и на установлении их в качестве эффективно действующих единиц коллектива.

Приглашение сотрудников к процессу принятия решений имеет под собой моральную основу – сотрудник понимает, насколько он значим для руководства, его опыт ценен. Это добавляет ему престижа.

Похвала – признание заслуг в устной или письменной форме.

Эти методы больше ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны. Например, вручение грамоты оставляет след в памяти сотрудника, но не подрывает финансового благосостояния организации.

Группа методов, требующих инвестиций со стороны организации,

делится на адресные и безадресные методы. Адресная мотивация предполагает направление действий руководства в адрес конкретного сотрудника. Сюда относят:

- предоставление ссуды,
- материальная помощь,
- оплата проезда,
- оплата путевок,
- оплата детского сада для детей сотрудников, предоставление путевок,
- оплата транспортных расходов,
- оплата сотовой связи и интернета. Все это позволяет сотруднику понимать,

что в ответ на свою работу и вложение сил в дело организации сама организация отвечает ему заботой. То есть проявляется ценность работника, который чувствует себя защищенным в той социальной среде, в которой он выполняет свои трудовые обязанности.

Безадресная нематериальная форма мотивации представлена следующими мероприятиями:

- предоставление питания,
- предоставление фирменной одежды,
- организация медицинского обслуживания,
- предоставление абонементов для улучшения здоровья,
- улучшение рабочих условий,
- организация обучения,
- проведение корпоративных мероприятий.

Все эти методы реализуются в пределах всего коллектива, и работник в этом случае обеспечен видом определенного нематериального стимулирования, что позволяет ему также чувствовать заботу о себе со стороны организации.

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность[29].

Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросников, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты применимы в разных сферах.

В качестве примеров приведем характеристики некоторых методик[12].

«Диагностика самооценки мотивации одобрения» (Д. Марлоу и Д.Краун). Используемый в рамках данной системы тест позволяет определить желание человека получить одобрение со стороны окружающих в отношении собственных поступков. Чем выше мотивация одобрения, тем выше потребность в общении.

«Иерархия потребностей» (А. Маслоу). Данная методика позволяет оценить удовлетворенность по следующим шкалам: материальное положение, потребность в безопасности, в установлении межличностных связей, в уважении, в самореализации.

«Мотивация к избеганию неудач» (Т. Элес). Методика позволяет определить уровень защиты человека и испытать мотивацию к избеганию неудач в трудовой деятельности.

«Мотивация успеха или боязнь неудач» (А.А. Реан). Методика позволяет определить тип мотивации используется для человека – мотивация успеха, ориентированное на достижение успехов в трудовой деятельности, или мотивация боязни неудач, которая проявляется в стремлении человека избегать срыва, наказания или любых негативных проявлений в сфере трудовой деятельности.

Среди применяемых в практике методик можно назвать методики, ориентированные на проведение анкетирования: «Анализ карты мотиваторов»,

«Изучение поощрений», «Информационный стандарт анализа рабочего места», «Уровень лояльности», «Анализ причин увольнений»,

«Анкету изучения удовлетворенности трудом», «Изучение мотивации»; исследовательские методики для оценки уровня мотивации, настроения персонала; диагностические методики личности, степени готовности к риску, определения мотивационных тенденций и пр.; тестирования оценки выраженности мотивов к работе, мотивации Герчикова, мотивации организационного поведения, ориентации внимания и пр.; экспресс – опросники.

Рассмотрим более подробно модель типологизации видов мотивации по В.И. Герчикову.

Модель В. И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач [22].

Типология видов мотивации по В. И. Герчикову приведена на рисунке–8.

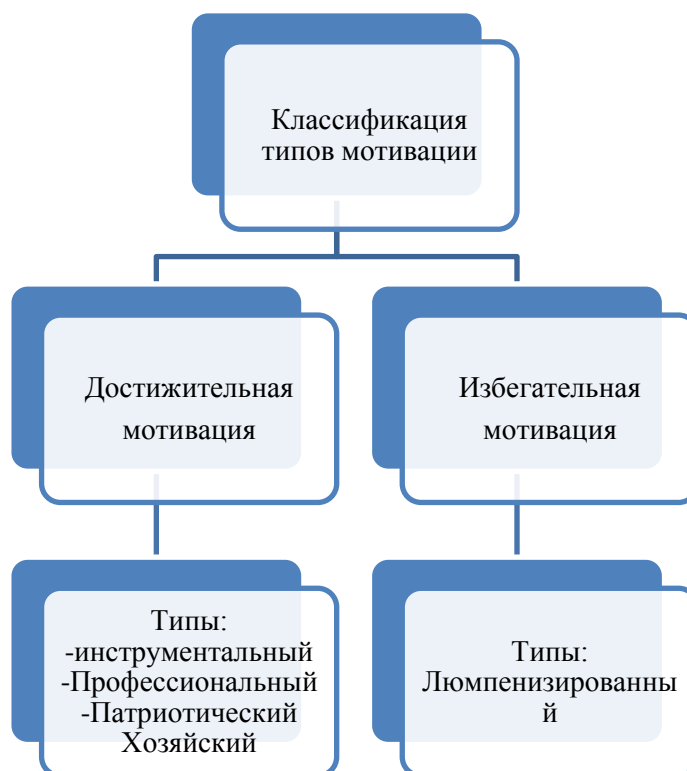


Рисунок 8 – Типология видов мотивации по В.И. Герчикова.

Инструментальный тип:

- Интересует цена труда, а не содержание;
- Важна обоснованность цены; не желает «подачек»;
- Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип (достижительная мотивация):

- интересуется содержанием работы;
- Не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили;

- Интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- Считает важной свободу в оперативных действиях.

Патриотический:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание в успехе;
- Главная награда – всеобщее признание незаменимости на фирме .

Хозяйский тип:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля

Люмпенизированный тип:

- всё равно, какую выполнять работу, нет предпочтений;
- низкая квалификация;
- согласен на низкую оплату.

Классификация форм стимуляции для данной типологизации мотивации, представлена на рисунке – 9 .

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Рисунок 9 – Классификация форм стимуляции для данной типологизации мотивации.

Формы стимулирования:

- негативные — неудовольствие, наказания, угроза потери работы;
  - денежные — заработная плата, включая все виды премий и надбавок;
  - натуральные — покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др;
  - моральные — грамоты, награды, доска почета и пр;
  - патернализм (забота о работнике) — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр;
  - организационные — условия работы, ее содержание и организация.
- Привлечение к совладению и участию в управлении;
- базовая — наиболее действенная форма стимулирования;
  - применима — может быть использована;
  - нейтральная — не окажет никакого воздействия;
  - запрещена — не допустима к применению [22].

## 1.2. Особенности мотивации в бюджетной организации

Кризис предоставил бюджетным предприятиям уникальную возможность мотивировать персонал не только пряником, но и кнутом, считает Петр Жегин, консультант по подбору персонала компании Bordin & Partners. До недавнего

времени увольнения с бюджетных предприятий были чрезвычайно редким явлением, сейчас же сотрудники подобных предприятий включены в конкурентную борьбу за рабочие места, пусть не такую жесткую, как в частных компаниях, но все же существенную.

Трудность для государственных предприятий будет представлять поиск способов мотивации сотрудников к выдающимся результатам работы, позволяющим пережить кризисный период, отмечает Петр Жегин. Работу по мотивации персонала на бюджетном предприятии следовало бы начать с разработки четких критериев оценки персонала, разработки схем принятия решений о сокращении персонала. Велика вероятность того, что сотрудник, ощущающий опасность остаться без работы, будет лучше выполнять свои обязанности.

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 самомотивации: 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 памятным 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.

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

Особенно ценными в кризис считаются смелые и нестандартные решения, изменяющие и улучшающие ход привычных процессов. Мотивировать сотрудников к инновациям можно за счет проведения различных конкурсов и предоставления победителям возможностей внедрить свои идеи в рамках организации.

Расширение предоставляемого сотрудникам социального пакета в кризисные времена весьма трудно, но возможно. Как рассказал Петр Жегин, существуют бартерные схемы, созданные руководителями нескольких государственных предприятий, одно из которых предоставляло сотрудникам партнерских предприятий базу отдыха для проведения корпоративных мероприятий, а другое обеспечивало пассажирские перевозки на весьма льготных условиях.

Действенным методом удержания персонала является расширение выгод, которые руководство предоставляет родственникам сотрудников. Например, это отдых для детей во время школьных каникул или льготное медицинское обслуживание родителям. В таком случае от смены работы сотрудника будут удерживать ребенок, не желающий изменять круг друзей, и родственник, длительное время лечащийся у конкретного врача.

Как отмечает Петр Жегин, в государственных организациях программы поддержки родственников зачастую работают более эффективно. Поскольку сотрудники этих организаций, например, еще в советские времена решили квартирный вопрос, они больше готовы перенаправлять близким родственникам получаемые от работодателя блага.



Эффективными мотивационными механизмами 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, считает Петр Жегин. 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.

Как отмечает Петр Жегин, не стоит сбрасывать со счетов и стандартные мероприятия, поддерживающие боевой дух коллектива: различные праздники, издание корпоративных газет, доски почета [40].

Выводы по разделу 1.

Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач.

Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются, как импульсы позволяющие человеку поступать, определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Возникающие потребности вынуждают человека находить способы, их удовлетворения, то есть они формируют мотив.

Мотив, можно рассматривать как систему целей для какого – то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренними и внешними. Мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное

воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии [38].

Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия.

Сложность мотивации в бюджетных организациях заключается в отсутствии внебюджетных средств для применения инструментального типа мотивации. Поэтому преобладает нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации. Каждому человеку присущи определенные потребности. В рамках потребностей выделяются более конкретные потребности применительно к каждому человеку, что позволяет выделять наиболее актуальные для него области, что является основной для выбора наиболее эффективных элементов нематериальной мотивации.

Такое индивидуальное актуальное распределение по разным направлениям потребностей для каждого человека отражает так называемый «мотивационный профиль», который позволяет оценить значимость потребностей конкретного человека.

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросных листов, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

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

### **2.1. Организационная и квалификационная структура организации**

ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» был создан, как образовательное учреждение нового типа в результате эксперимента по созданию образовательных округов в Самарской области. Учреждение является унитарной некоммерческой организацией, созданной для осуществления управленческих, социально–культурных и иных функций некоммерческого характера в целях реализации полномочий органов государственной власти Самарской области в сфере образования, предусмотренных федеральными законами, законодательством Самарской области и настоящим Уставом.

Учредителями Центра являются министерство образования и науки Самарской области и министерство имущественных отношений Самарской области. Ресурсный центр осуществляет свою деятельность в соответствии с приоритетными направлениями развития региональной системы образования и профессиональными потребностями педагогического сообщества. Организационно–правовая форма образовательного учреждения – государственное бюджетное учреждение.

Тип образовательного учреждения – организация дополнительного профессионального образования.

Учреждение является юридическим лицом, осуществляющим на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых оно создано.

Права юридического лица в части ведения уставной, финансово–хозяйственной деятельности возникают у образовательного учреждения с момента ее государственной регистрации.

Предметом деятельности образовательного учреждения является реализация следующих видов дополнительного профессионального образования, осуществляемого посредством реализации дополнительных профессиональных программ:

- повышении квалификации;

- профессиональной переподготовки.

- Содержание реализуемых дополнительных профессиональных программ и (или) отдельных их компонентов (дисциплин (модулей), практик, стажировок) направляется на достижение целей программ, планируемых результатов их освоения.

Целью деятельности образовательного учреждения является совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности слушателей, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Главными задачами образовательного учреждения являются:

- осуществление обучения по дополнительной профессиональной программе на основе договора об образовании, заключаемого со слушателем и (или) с заказчиком, физическим и (или) юридическим лицом, обязующимся оплатить обучение лица, зачисляемого на обучение;

- разработка и утверждение образовательной программы, если иное не установлено федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими федеральными законами, с учетом потребностей лица, организации, по инициативе которых осуществляется дополнительное профессиональное образование;

- организация и проведение повышения квалификации педагогических и руководящих работников, специалистов образовательных учреждений, расположенных на территории муниципальных районов Большеглушицкий и Большечерниговский Самарской области;

- организация и проведение научных исследований, научно–технических и опытно–экспериментальных работ;

- консультационная деятельность по профилю работы образовательного учреждения;

- научная экспертиза программ, проектов, рекомендаций, других документов и материалов по профилю работы образовательного учреждения;

–информационное, аналитическое и экспертное обеспечение мониторинга системы образования на территории муниципальных районов Большеглушицкий и Большечерниговский Самарской области;

–организация и проведение работ на базе экспериментальных площадок образовательного учреждения, направленных на апробацию учебно–методических комплексов для мониторинга системы образования на территории муниципальных районов Большеглушицкий и Большечерниговский Самарской области;

–проведение конференций, совещаний и семинаров по основным направлениям деятельности образовательного учреждения.

Образовательное учреждение осуществляет следующие виды деятельности, относящиеся к основной:

– реализация образовательных программ дополнительного профессионального образования повышения квалификации, профессиональной переподготовки;

– организация и проведение научно–исследовательских работ;

– экспертиза;

– консультативная деятельность;

– информационно–методическая и финансово–экономическая деятельность;

– организационно–методическая деятельность;

– опытно–экспериментальная деятельность (мониторинговые исследования);

– учебно–методическая деятельность;

– психолого–педагогическое и социально–педагогическое сопровождение субъектов образовательной деятельности школ;

– комплексное психолого–педагогическое и медико–социальное сопровождение детей с ограниченными возможностями;

– организация и проведение единого государственного экзамена и государственной итоговой аттестации выпускников 9 классов

– финансово–экономическое сопровождение образовательных организаций на территории муниципального района Большеглушицкий и муниципального

района Большечерниговский Самарской области. Ресурсный центр в своей структуре имеет следующие отделы:

- организационно–методический отдел;
- отдел планирования профессиональной карьеры;
- отдел специального образования;
- отдел финансово–экономического сопровождения деятельности

учреждения образования [1].

Организационная структура ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» представлена на рисунке –10.

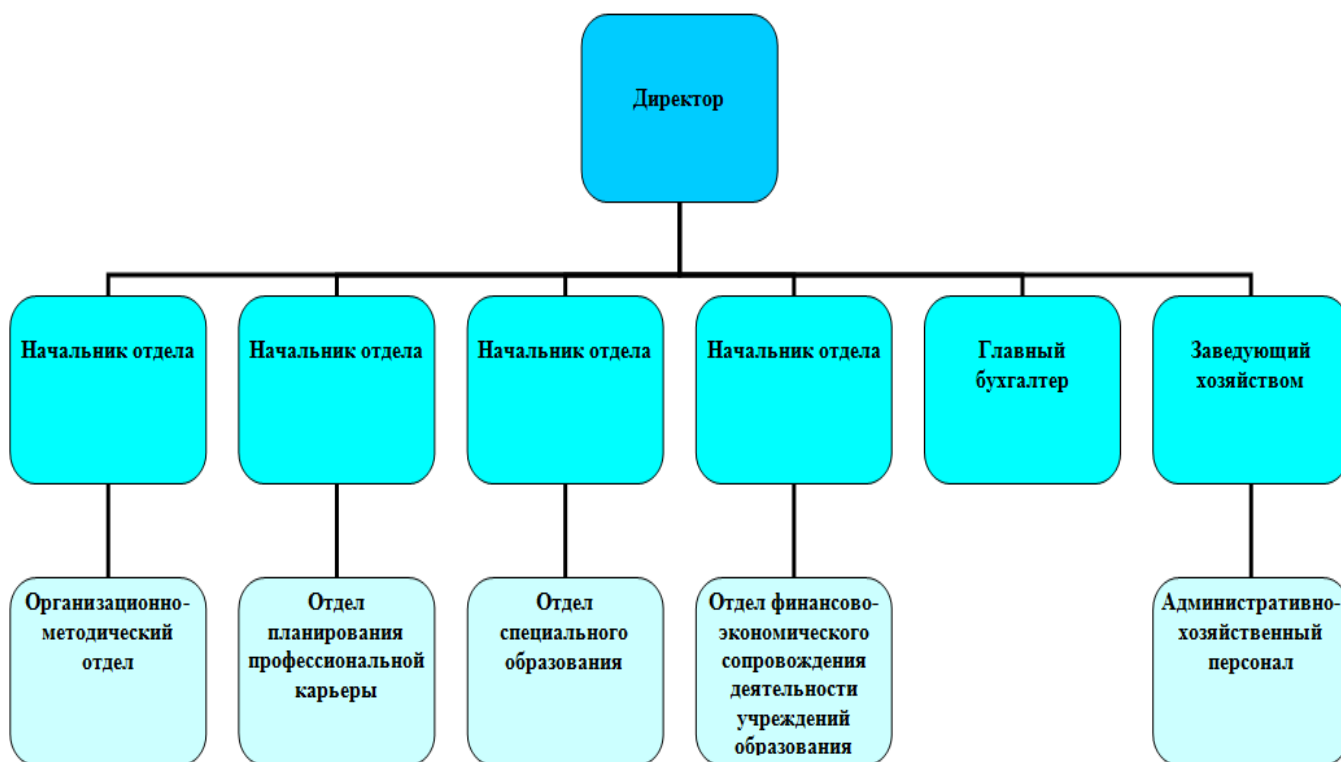


Рисунок 10 – Организационная структура ГБУ ДПО «Большеглушицкий ресурсный центр»

#### **Организационно–методический отдел:**

–Изучение образовательных потребностей и интересов населения в разных видах и формах образования.

–Создание методических условий для профессионального роста работников организации.

–Проведение мониторинговых исследований состояния системы образования качества обучения учащихся.

#### **Отдел планирования профессиональный карьеры:**

– Организационно–методическое сопровождение деятельности общеобразовательных организаций и профессиональных образовательных организаций в сфере сопровождения профессионального самоопределения.

– Организационно–консультационная поддержка проведения в сопровождаемых образовательных организациях мониторинга уровня профессионального самоопределения обучающихся в соответствии с региональной программой исследования, разработка рекомендаций на основании результатов исследования.

#### **Отдел специального образования:**

– формирование заявок, обеспечивающих развитие системы специального образования округа;

– информирование образовательных учреждений округа по вопросам интеграции детей с отклонениями в развитии;

– ведение просветительской работы и пропаганды в средствах массовой информации идей доступного образования;

– формирование толерантного отношения к проблемам граждан с ограниченными возможностями.

#### **Бухгалтерия:**

– Обеспечение финансовой деятельности;

– Формирование бухгалтерского учета и отчетности.

–Учет доходов[1].

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала ГБОУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр», а так же профессионально – квалификационный уровень был проведен опрос среди сотрудников организации в форме анкетирования .( Анкета предоставлена в приложении 1)

В опросе приняли участие 12 сотрудников.

Полученные данные представлены ниже в виде гистограмм.

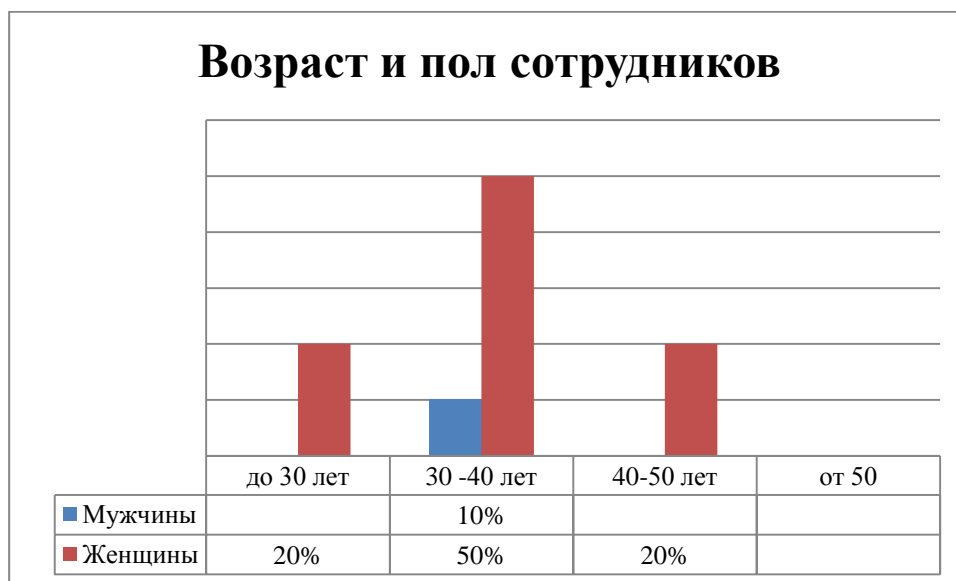


Рисунок 11 – Численность персонала в возрастном процентном соотношении и численность персонала в процентном соотношении мужчин и женщин.

Проанализировав социальную структуру коллектива, можно сказать, что основную часть сотрудников РЦ составляют молодые специалисты до 40 лет. Сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста отсутствуют. А процентное соотношение женщин в много раз превышает мужчин – рисунок 11

Квалификационно–профессиональная структура РЦ представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Квалификационно–профессиональная структура РЦ

Должность	Кол–во
Директор	1
Начальник отдела	2
Бухгалтер	2
Методист	4
Педагог–психолог	1
Секретарь	1
Старший методист	2





Рисунок 12 – квалификационно–профессиональная структура.

Изучив квалификационно–профессиональную структуру РЦ (рисунок 12.) можно отметить, что основное количество сотрудников занимают должности: методист, старший методист и начальник отдела. Так как ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» имеет небольшую численность, то динамика трудового потенциала стабильна – на 1 руководителя 11 подчинённых. Исходя из полученных данных, мы можем сказать, что небольшой коллектив не имеет серьезных проблем коммуникации внутри себя. Это повышает скорость выполнения коллективом поставленных задач и обеспечивает высокоскоростную обратную связь в случае возникновения каких–либо трудностей в работе. Небольшой коллектив, в большинстве случаев, не имеет скрытых конфликтов, а при возникновении таковых, тут же становится очевидным для руководителя и позволяет ему почти сразу уладить их. В зависимости от поставленных задач, в маленьком коллективе легче оценить вклад сотрудника в решении этих задач. Также и с ошибками в работе, их сразу заметит руководитель, и страдать из–за чьей–то халатности не будет тот, кто в этом не виноват. Такие условия повышают мотивацию коллектива, его управляемость. Разделение обязанностей в небольшой группе является ясным и

понятным каждому ее члену. Это исключает возможность параллельного выполнения одной и той же задачи.

Проанализировав стаж работы сотрудников – рисунок 13, можно отметить, что основной состав их имеет стаж работы в организации более 10-и лет (50%) и менее 3-х лет, что говорит об отсутствии текучести кадров.

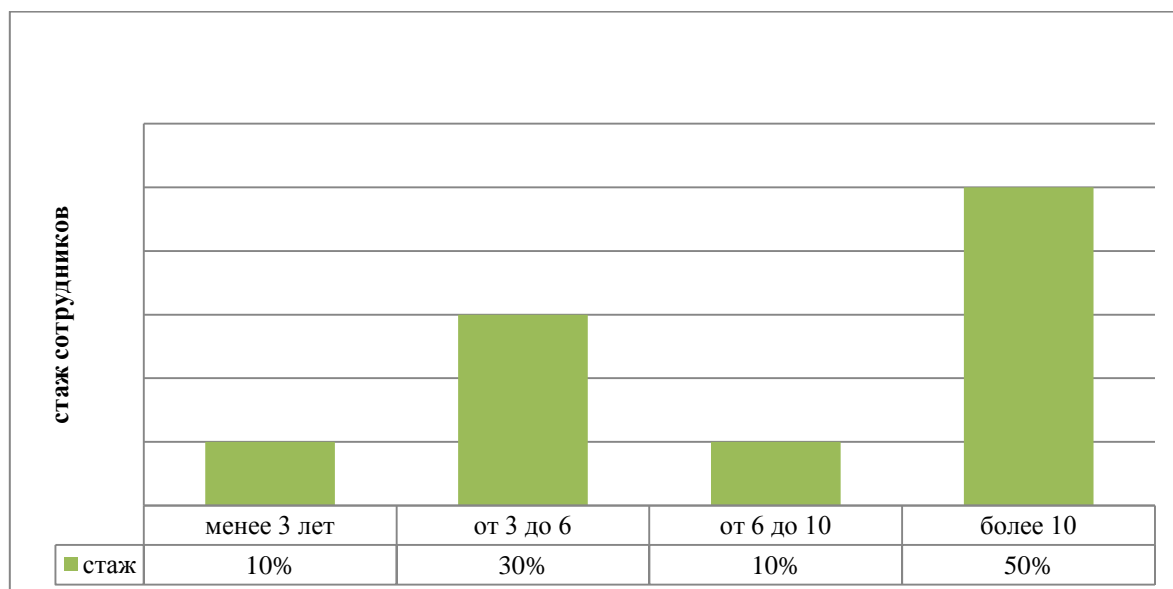


Рисунок 13 – стаж работников ГБУ ДПО СО «Большеглушикий ресурсный центр».

На рисунке – 14 можно увидеть что работники ГБУ ДПО СО «Большеглушикий ресурсный центр» отличаются высоким уровнем образования – все 100% имеют высшее образование. Это свидетельствует о том, насколько серьезно подходят к набору персонала относятся серьезно.

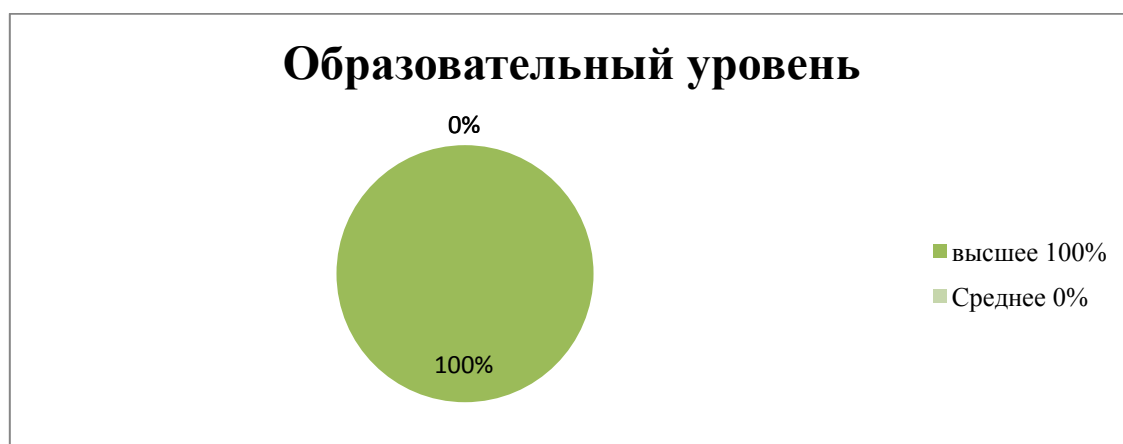


Рисунок 14 – Образовательный уровень персонала РЦ.

На рисунке 14 можно увидеть что работники РЦ отличается высоким уровнем образования – все 100% имеют высшее образование. Это свидетельствует о том, насколько основательно подходят к набору персонала серьёзно.

Проанализировав такие показатели, как должность, пол, стаж, возраст и образование, несмотря на то что численность женщин (90%) превышает численности мужчин (10%) мы можем сказать, что в организации достигнуто равное положение среди мужчин и женщин, их независимость и всеобъемлющее участие жизни коллектива. Они имеют равные способности, квалификационные возможности и размеры вознаграждения, связанные с профессиональной деятельностью. В ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» отсутствует гендерная стереотипизация, мужчины и женщины спокойно трудятся в смешанном коллективе, что не мешает ни деятельности, ни им самим.

## **2.2. Анализ существующей системы мотивации в организации**

Как известно эффективность любой трудовой деятельности в значительной степени определяется мотивацией работников. В то же время, мотивация сама по себе имеет сложную структуру, а используемые механизмы материального стимулирования и нематериальной мотивации в любой социально–экономической системе должны отвечать двум основным требованиям:

– инструменты материального и нематериального стимулирования должны способствовать повышению качества труда, его социальной эффективности, более полному выполнению работниками, их основных и дополнительных обязанностей;

– удовлетворять личностные потребности работников, как материальные, так и более высокого уровня – в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к профессиональному коллективу, самореализации (достижении), профессиональном развитии и карьерном росте.

Применяемые в организации формы мотивации можно разделить на два вида это материальная и моральная мотивация, как показано на рисунке 15:

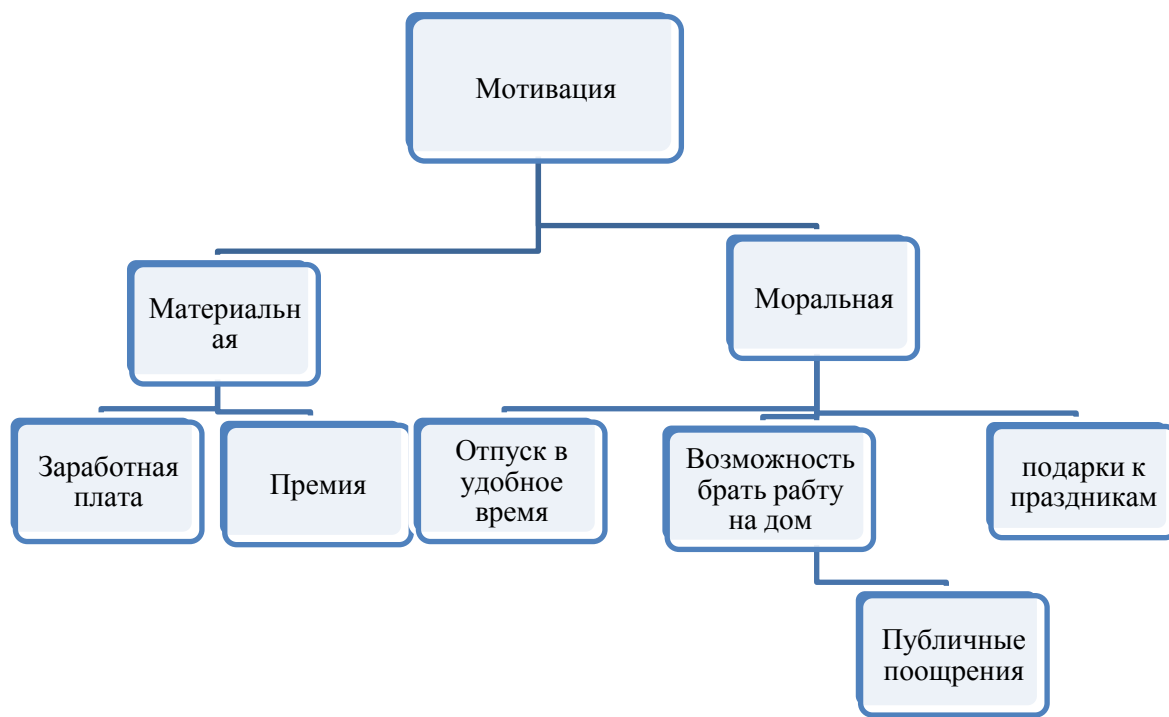


Рисунок 15 – Виды мотивации, применяемые в организации

Организация использует заработную оплату труда, как важнейшее средство стимулирования трудовой деятельности работников. Индивидуальные заработки работников организации определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда и его объемом.

Используемые в ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» социально – психологические методы призваны осуществлять духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Анализ деятельности организации показывает, что в организации никаких мероприятий по улучшению системы мотивационной деятельности в последнее время не проводится.

Эффективное стимулирование заинтересованности в результативности функционирования организации, возможно только при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Для достижения нужного эффекта необходимо усовершенствовать мотивацию персонала.

### **2.3. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований**

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросников, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

В качестве примеров приведем характеристики некоторых методик [12].

«Диагностика самооценки мотивации одобрения» (Д. Марлоу и Д.Краун). Используемый в рамках данной системы тест позволяет определить желание человека получить одобрение со стороны окружающих в отношении собственных поступков. Чем выше мотивация одобрения, тем выше потребность в общении.

«Иерархия потребностей» (А.Маслоу). Данная методика позволяет оценить удовлетворенность по следующим шкалам: материальное положение, потребность в безопасности, в установлении межличностных связей, в уважении, в самореализации.

«Мотивация к избеганию неудач» (Т.Элес). Методика позволяет определить уровень защиты человека и испытать мотивацию к избеганию неудач в трудовой деятельности.

«Мотивация успеха или боязнь неудач» (А.А. Реан). Методика позволяет определить тип мотивации используется для человека – мотивация успеха, ориентированное на достижение успехов в трудовой деятельности, или мотивация боязни неудач, которая проявляется в стремлении человека избегать срыва, наказания или любых негативных проявлений в сфере трудовой деятельности.

Среди применяемых в практике методик можно назвать методики, ориентированные на проведение анкетирования: «Анализ карты мотиваторов», «Изучение поощрений», «Информационный стандарт анализа рабочего места», «Уровень лояльности», «Анализ причин увольнений»,

«Анкету изучения удовлетворенности трудом», «Изучение мотивации»; исследовательские методики для оценки уровня мотивации, настроения персонала; диагностические методики личности, степени готовности к риску, определения мотивационных тенденций и пр.; тестирования оценки выраженности мотивов к работе, мотивации Герчикова, мотивации организационного поведения, ориентации внимания и пр.; экспресс – опросники.

Модель В. И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. Поскольку организация бюджетная не имеющая возможность получения внебюджетных средств, то проблема мотивации резко усложняется, то есть отсутствует такой инструмент мотивации, как инструментальный тип мотивации в связи с этим, решающую роль играет нематериальный метод мотивации, к которому можно отнести целый ряд факторов, например:

– благоприятный моральный психологический климат в коллективе, хорошие отношения и социальные потребности, но необходимо выяснить, что является мотивирующими признаками в данной организации [22].

Для оценки мотивации в организации автор выбрал 2 метода:

- Метод В.И. Герчикова построение мотивационного профиля персонала;
- Метод попарного сравнения (метод Макаровой).

## Выводы по разделу 2.

Проанализировав такие показатели, как должность, пол, стаж, возраст и образование, несмотря на то что численность женщин (90%) превышает численности мужчин (10%) мы можем сказать, что в организации достигнуто равное положение среди мужчин и женщин, их независимость и всеобъемлющее участие жизни коллектива. Они имеют равные способности, квалификационные возможности и размеры вознаграждения, связанные с профессиональной деятельностью. В ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» отсутствует гендерная стереотипизация, мужчины и женщины спокойно трудятся в смешанном коллективе, что не мешает ни деятельности, ни им самим. Работники РЦ отличается высоким уровнем образования – все 100% имеют высшее образование. Это свидетельствует о том, насколько основательно подходят к набору персонала серьезно, можно отметить, что основной состав их имеет стаж работы в организации более 10-и лет (50%) и менее 3-х лет, что говорит об отсутствии текучести кадров.

Организация использует заработную плату труда, как важнейшее средство стимулирования трудовой деятельности работников. Индивидуальные заработки работников организации определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда и его объемом.

Используемые в ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» социально - психологические методы призваны осуществлять духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Анализ деятельности организации показывает, что в организации никаких мероприятий по улучшению системы мотивационной деятельности в последнее время не проводится.

### 3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации

#### 3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов

Для того, чтобы лучше понимать своих сотрудников, создавать для них благоприятные условия, выбирать наиболее действенные формы стимулирования труда, необходимо проанализировать типы их мотивации. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей [29].

Особенности типов мотивации позволила выявить методика Герчикова. Для того, чтобы определить, какие преимущественные направления стимулирования со стороны работников, необходимо построить мотивационный профиль персонала, что позволит воздействовать на работников через максимально эффективные инструменты стимулирования. Анкета к проведению тестирования приведена в приложении 2. В данном исследовании путем анкетирования было выявлено, какие типы мотивации, описанные ранее в 1 главе, преобладают у сотрудников ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр»

Всего было опрошено 10 человек. Результаты тестирования для наглядности представлены в таблицу 2 – Сводная таблица индексов мотивации:

Таблица 2 -

Сводная таблица индексов мотивации

ФИО	Тип мотивации
Респондент 1	Инструментальный
Респондент 2	Хозяйский
Респондент 3	Профессиональный
Респондент 4	Инструментальный
Респондент 5	Патриотический
Респондент 6	Профессиональный
Респондент 7	Инструментальный
Респондент 8	Патриотический



Респондент 9	Инструментальный
Респондент 10	Патриотический

Окончание таблицы - 2

Таблица 3 -

процентное соотношение индексов мотивации

Тип	Проценты
Инструментальный	40%
Патриотический	30%
Профессиональный	20%
Хозяйский	10%

По данным вышеприведённой таблицы - 3, мы можем увидеть, что у 4 (40%) сотрудников преобладает инструментальный тип мотивации, 3 (30%) патриотический тип мотивации, 2 (20%) профессиональный тип мотивации и у 1 (10%) хозяйский тип мотивации, люмпенизированный тип мотивации не стал приоритетным ни у одного респондента, для наглядности структура типов мотивации сотрудников представлены на рисунке – 16.

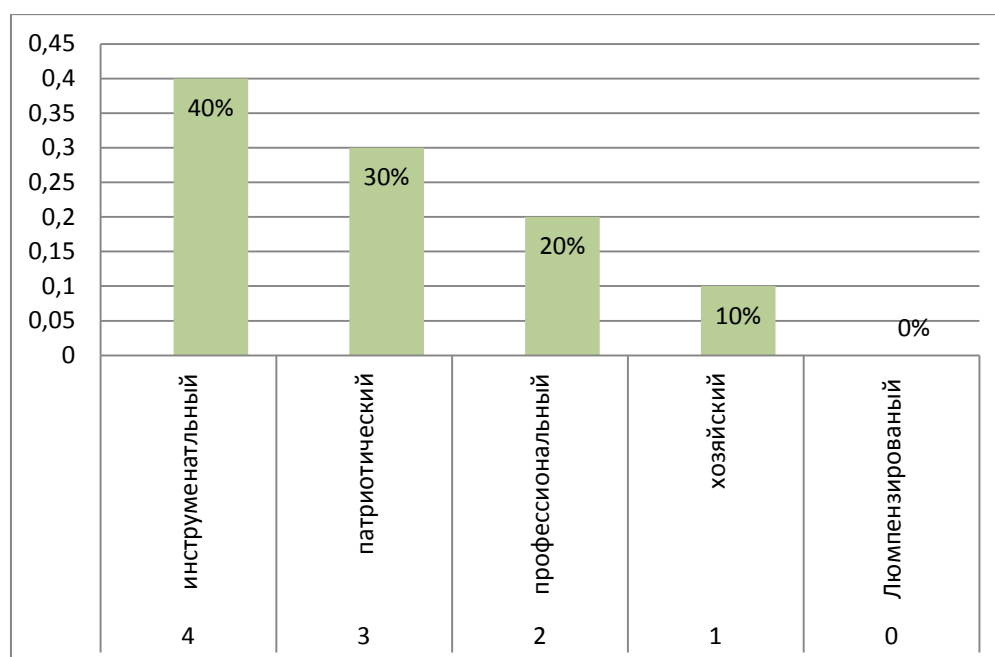


Рисунок –16 Структура типов мотивации сотрудников.

Проведенный анализ позволяет определить, что доминирующим является

инструментальный тип мотивации, для которого характерны материальные предпочтения, ценностная сторона трудовой деятельности и степень вознаграждение за выполнение трудовых обязанностей. Базовой формой для такого типа является денежная форма, но возможно применение и натуральной формы, так как целью работы людей является получение благ через доход, который обеспечивает работа.

Вторым типом является патриотический тип, для которого характерно общественное призвание, участие в успехе, моральное стимулирование для них является базовым. Третьим типом мотивации является профессиональный тип, сотрудники данного типа ценят условия, организацию и содержание самой работы.

Они ищут возможность доказать, что способны выполнять работу, которая не каждому под силу. Денежное вознаграждение и моральное стимулирование для них применимы, но не являются базовыми.

Следующим методом исследования мотивации персонала, стал метод Макаровой. Он позволит нам определить доминирующий тип мотивации, методом попарного сравнения. В данном тестировании, принимали участие также 10 человек. Пример определения доминирующего типа «респондента 1» (шкала 0–1) представлено в таблице 4.

Таблица 4 –

Пример определения доминирующего типа респондента 1 (шкала 0–1)

Тип мотивации	Инструм.	Достиж..	Коллект	Интелл.	Комф.– Ориент	$\Sigma$
Инструментальный		0,6	0,8	0,5	0,7	2,6
Достижительный	0,4		0,9	0,4	0,8	2,5
Коллективистский	0,2	0,1		0,3	0,4	1,0
Интеллектуальный	0,5	0,2	0,7		0,9	2,3
Комфортно– ориентированный	0,4	0,1	0,5	0,1		1,1

Как видно из таблицы – 4, у респондента 1 главный мотиватор – инструментальный (заработная плата, премия), только потом карьера и творческая

работа (оцениваем по наибольшему числу).

Общая картина доминирующего типа мотивации у сотрудников в организации представлена в таблице - 5.

Таблица 5 –

Общая картина доминирующего типа мотивации у сотрудников в организации

ФИО	Тип мотивации
Респондент 1	Инструментальный
Респондент 2	Коллективистский
Респондент 3	Комфортно– ориентированный
Респондент 4	Инструментальный
Респондент 5	Достижительный
Респондент 6	Достижительный
Респондент 7	Инструментальный
Респондент 8	Коллективистский
Респондент 9	Инструментальный
Респондент 10	Достижительный

Таблица 6 -

процентное соотношение типов мотиваторов

Мотиватор	%
Инструментальный	40%
Достижительный	30%
Коллективистский	20%
Комфортно– ориентированный	10%

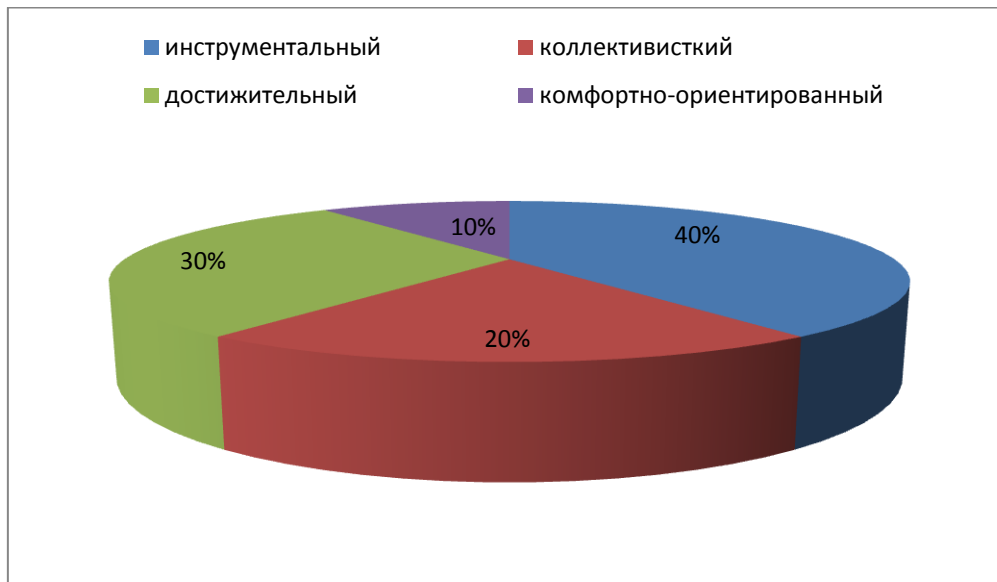


Рисунок 17 – доминирующий тип мотивации сотрудников в % соотношении

Из рисунка – 17 доминирующий тип мотивации сотрудников в % соотношении, видно, что главный мотиватор у сотрудников является материальный достаток ( 40% инструментальный тип), и только потом на стремлении заслужить уважение у коллег и профессиональный карьерный рост (достижительный тип 30%). Анализ результатов экспериментальных исследований, показал, что в организации существуют следующие проблемы:

- отсутствует положение по мотивации сотрудников;
- несмотря на то что, доминирующим видом и типом мотивации является инструментальный у организации, мало возможностей сделать этот тип оптимальным;
- незначительное число сотрудников предпочитают творческий тип мотивации, это говорит о том что в организации отсутствует инновационная деятельность с учётом прогноза развития отрасли.
- недостаточно комфортные условия труда, оставляют желать лучшего, морально психологический климат на удовлетворительном уровне.

Таким образом, мы выявили основные проблемы в организации, а также узнали, какой тип мотивации преобладает у сотрудников. Теперь мы можем приступить к разработке предложений по совершенствованию системы мотивации в организации.

### 3.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации

В результате проведенного исследования были выявлены проблемы:

- отсутствует положение по мотивации сотрудников;
- несмотря на то что, доминирующим видом и типом мотивации является инструментальный у организации, мало возможностей сделать этот тип оптимальным;
- незначительное число сотрудников предпочитают творческий тип мотивации, это говорит о том что в организации отсутствует инновационная деятельность с учётом прогноза развития отрасли.
- недостаточно комфортные условия труда, оставляют желать лучшего, морально психологический климат на удовлетворительном уровне.

На основе этих проблем были разработаны следующие предложения по совершенствованию системы мотивации для ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр» в виде «дерева целей» – рисунок 18.

Помимо предложений представленных на рисунке – 18 , руководству можно предложить еще один ряд общих дополнительных рекомендаций, которые положительно скажутся на мотивации персонала:

–давайте своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач[37].;

–давайте работникам возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Если работник растет профессионально, то он обычно имеет высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой;

–давайте регулярно обратную связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом результате и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

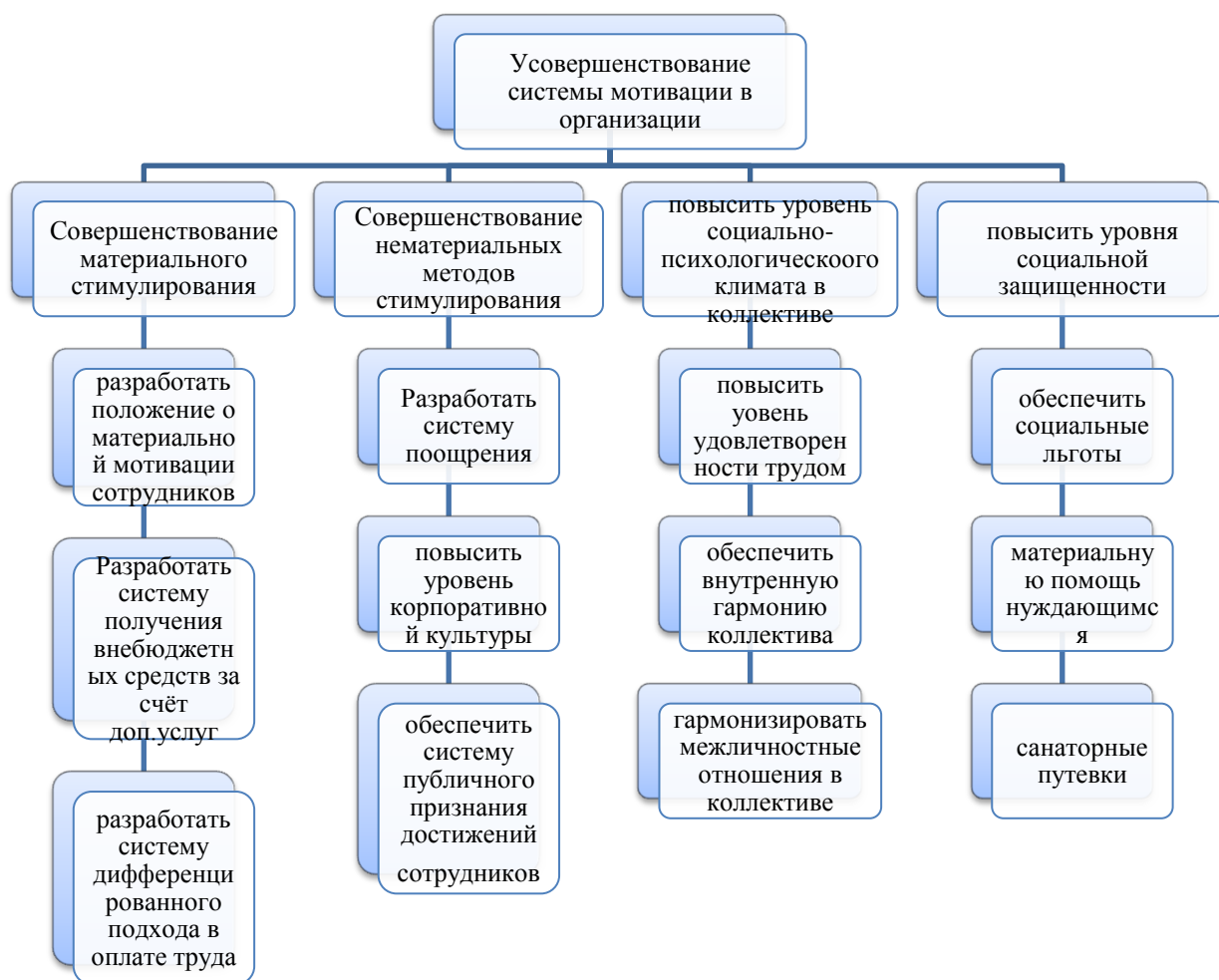


Рисунок –18 дерево предложений по совершенствованию системы мотивации

Практическое применение разработанных рекомендаций, реализация и внедрение мероприятий по ним, поможет руководству ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр», создать более эффективную систему мотивации, что несомненно улучшит производительность и эффективность труда.

## Заключение

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходит для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации. Поскольку организация бюджетная не имеющая возможность получения внебюджетных средств, то проблема мотивации резко усложняется, то есть отсутствует такой инструмент мотивации, как инструментальный тип мотивации в связи с этим, решающую роль играет нематериальный метод мотивации.

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный к каждому

работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Герчикова, а также разработан мотивационный профиль персонала. Анализ результатов экспериментальных исследований, показал, что в организации существуют следующие проблемы:

- Отсутствует положение по мотивации сотрудников;

- Несмотря на то что, доминирующим видом и типом мотивации является инструментальный у организации, мало возможностей сделать этот тип оптимальным;

- Незначительное число сотрудников предпочитают творческий тип мотивации, это говорит о том что в организации отсутствует инновационная деятельность с учётом прогноза развития отрасли.

- Недостаточно комфортные условия труда, оставляют желать лучшего, морально психологический климат на удовлетворительном уровне.

В заключение практической части даны следующие предложения по совершенствованию мотивации в организации:

Усовершенствование системы мотивации в организации

Совершенствование материального стимулирования:

- разработать положение о материальной мотивации сотрудников;
- Разработать систему получения внебюджетных средств за счёт доп.услуг;
- разработать систему дифференцированного подхода в оплате труда.

Совершенствование нематериальных методов стимулирования :

- Разработать систему поощрения;
- повысить уровень корпоративной культуры;
- обеспечить систему публичного признания достижений сотрудников.

Повысить уровень социально–психологического климата в коллективе:

- повысить уровень удовлетворенности трудом;
- обеспечить внутреннюю гармонию коллектива;



–гармонизировать межличностные отношения в коллективе.

Повысить уровня социальной защищенности:

–обеспечить социальные льготы;

–материальную помощь нуждающимся;

–санаторные путевки.

Практическое применение разработанных рекомендаций, реализация и внедрение мероприятий по ним, поможет руководству ГБУ ДПО СО «Большеглушицкий ресурсный центр», создать более эффективную систему мотивации, что несомненно улучшит производительность и эффективность труда.

## Список источников и литературы

### Нормативно – правовые акты

1. Устав Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования по Самарской области «Большеглушицкий ресурсный центр». Утвержден Приказом Министерства образования и науки Самарской области от 19.11.2015 № 457–од, Приказом Министерства имущественных отношений Самарской области от 09.12.2015 №3091.

### Литература

2. Андреева Э. Эффективность социального пакета //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №1. – С. 21–25.
- 3.Аширов Д. А. Управление персоналом.– М.: ТК Велби, Изд–во Проспект, 2013. – 432 с.
- 4.Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис – Москва, 2013. – 248 с.
- 5.Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд–во Баланс, 2014. – 572 с.
- 6.Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТК Велби, изд–во «Проспект», 2014. – 160 с.
- 7.Аширов Д. А., Организационное поведение. – М.: Проспект, 2013. – 360 с.
8. Бердников А.Н. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2012. – № 9. С.20 –25.
- 9.Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2013. – №8. – С.49 –50.

10. Библиотека персонал–технологий //Методическое пособие «Нематериальная мотивация персонала». Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». Лобанова О., Погодина Г., Барская М. – 2014. –95 с.
- 11.Блинов А. О., Василевская О. В., Искусство управления персоналом–М.: ГЕЛАН, 2015. – 411 с.
12. Брасс А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник. – М.: Издательство Гревцова, 2007. – 120 с.
- 13.Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр – Москва, 2013. – 156 с.
- 14.Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. – № 4. С. 13–17.
- 15.Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. – № 10. С65.–65.
- 16.Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2014. – 158 с.
- 17.Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2013. – 480 с.
- 18.Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2013. – 320 с.
- 19.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М., 2001. – 365 с.
- 20.Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. – 2015. № 9 – С. 30–32.
- 21.Волгина О. Н. Пушкарёв Н.Н. Мотивация труда персонала предприятия: учебное пособие/под общей ред, д.э.н. профессора Пушкарёва Н.Н. –М.: –АП «НАУКА» 2014. – 156 с.
- 22.Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2014. – № 1/2. С. 140 с.

23. Герчиков В.И., Опарина Н.Н. и др. Мотивация персонала. Методическое пособие Приложение к журналу Справочник по управлению персоналом, 2013. — 95 с.
24. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Фаир». – 2014. – 267с.
25. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 256 с.
26. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014.– 371 с.
27. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2014. – № 13. С. 5–15.
28. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация персонала; Дашков и Ко – Москва, 2013. – 224 с.
29. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
30. Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях: опыт развитых стран // Российское предпринимательство. – 2014. – № 7. С. 15–17.
31. Ландсберг М. Д О мотивации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014.–192 с.
32. Михалева Е.П .Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект –Москва, 2013. – 419 с.
33. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест – Москва, 2014. – 254 с.
34. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. – 2013. – №12.– С. 5–12.
35. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2008. – 542 с.
36. Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. – 2015. – №5. – С. 20-23.
37. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ – Москва, 2013.– 224 с.

38. Элизабет Мерманн. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 176 с.

39. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2014. – 405 с.

### **Интернет–ресурсы**

40. Особенности мотивации на бюджетных предприятиях. //СПС «КонсультантПлюс.URL: [http://www.api.nnov.ru/apiServices/theme02\\_b/rukbudzhet2\\_3](http://www.api.nnov.ru/apiServices/theme02_b/rukbudzhet2_3) (дата обращения 07.03.2017г).

**Приложение**

## Приложение 1

Анкета для сотрудников Большеглушицкого ресурсного центра

**1. Ваше (Ф.И.О полностью)**\_\_\_\_\_**2. Ваш возраст:**

а) до 30 лет

б) 30–40 лет

в) 40–50 лет

г) от 50

**3. Ваш пол:**

а) муж

б) жен

**4. Ваш профессиональный статус:**\_\_\_\_\_**5. Стаж работы** \_\_\_\_\_**6. Ваш образовательный уровень** \_\_\_\_\_

### **Мотивационный тест Герчикова**

Доктор социологически наук, В.И.Герчиков, один из основателей отечественной промышленной социологии и отечественной научно–практической школы управления персоналом, разработал тест на основе типологической модели мотивации. Каждый человек с точки зрения его мотивации, по мнению Герчикова, представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. Тест позволяет определить мотивационные типы: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа можно давать.

**1. Что вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**2. Какое выражение из перечисленных ниже вам подходит более всего? Дайте только один ответ:**

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я – ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

**3. Как вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что–то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

**4. Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

**5. Попробуйте определить, что для вас означает ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

**Как вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?  
Дайте только один ответ в каждом пункте.**

**6. Заработная плата и премии**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**7. Доплаты за квалификацию**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

**9. Социальные выплаты и льготы, пособия**

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно



- 3) Совсем не важно

**10. Доходы от капитала, акций**

- 1) Очень важно  
2) Не очень важно  
3) Совсем не важно

**11. Любые дополнительные приработки**

- 1) Очень важно  
2) Не очень важно  
3) Совсем не важно

**12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности**

- 1) Очень важно  
2) Не очень важно  
3) Совсем не важно

**13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.**

- 1) Очень важно  
2) Не очень важно  
3) Совсем не важно

**14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.**

- 1) Очень важно  
2) Не очень важно  
3) Совсем не важно

**15. На каких принципах, по–вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:**

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для

себя и на этой основе развиваться.

- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

**16. Как вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят**

**различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

**17. Какое суждение о коллективной работе вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

**18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

**19. Представьте, пожалуйста, что вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

**20. Что вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

**21. Если положение в вашей организации ухудшится, на какие перемены в вашей работе и положении вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:**

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

**22. Если вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что вас привлекает, прежде всего, в этом положении?**

**Можете дать один или два варианта ответа:**

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**23. Если вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы вы им стать? Можете дать**

**один или два варианта ответа:**

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

### *Ключ к тесту Герчикова*

Мы публикуем ключ к мотивационному тесту (опроснику) Герчикова, разработанному на основе типологической модели мотивации.

Ключ к этому тесту также можно скачать. Сам тест вы найдете по [ссылке](#).

### *Идентификация типов трудовой мотивации*

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1

15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

### ***Мотивационные типы Герчикова***

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов

**Люмпенизированный тип.** Относится к избегательному классу мотивации.

#### **Характеристика:**

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

**Инструментальный тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

#### **Характеристика:**

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

**Профессиональный тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

**Характеристика:**

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные 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 в профессии.

**Патриотический тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

**Характеристика:**

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

**Хозяйский тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

**Характеристика:**

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

***Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам***

**1. Негативные** – недовольствие, наказания, угроза потери работы.

**2. Денежные** – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

**3. Натуральные** – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

**4. Моральные** – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.

**5. Патернализм** (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

**6. Организационные** – условия работы, ее содержание и организация.

**7. Привлечение к совладению и участию в управлении.**

Таким образом, на человека, которого мы описываем определенным мотивационным профилем с целью изменить его поведение, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.