

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО ЭОКБ «СИГНАЛ» ИМ. А.И. ГЛУХАРЕВА)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Аливердиевой Сабины Айдыновны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, ДАТА

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
К.Э.Н., доцент

ПОДПИСЬ, ДАТА

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. С повышением роли человеческого фактора важную роль играют мотивационные методы, нацеленные на интенсивный, производительный и творческий труд. В современной организации успешность работы во многом зависит от грамотной и четкой системы мотивации сотрудников.

Мотивация труда является ключевым фактором, влияющим на результативность работы, и в этом контексте она представляет собой основу трудового потенциала работника — совокупности характеристик, которые влияют на производственную деятельность.

Неэффективная система мотивации может вызвать недовольство среди сотрудников, что неизбежно приводит к снижению их производительности. В противоположность этому, эффективная система мотивации стимулирует персонал, повышает эффективность использования человеческих ресурсов и способствует достижению общих целей организации.

Процесс мотивации рассматривается в рамках процессуальных теорий, которые объясняют, почему люди готовы выполнять определённые действия, прилагая различные усилия для удовлетворения своих потребностей. Эти теории помогают понять, как люди действуют для удовлетворения своих потребностей и почему они выбирают тот или иной способ поведения, стремясь удовлетворить потребность.

Цель выпускной работы. Целью выпускной работы является исследование процесса применения процессуальных теорий мотивации в организации на примере АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева и разработка мероприятий по совершенствованию этого процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- дать понятие и раскрыть цели и значение применения процессуальных теорий мотивации в организации;
- изучить особенности и проблемы применения процессуальных теорий мотивации В. Врума и С. Адамса;

- изучить особенности и проблемы применения модели Портера-Лоулера;
- дать общую характеристику деятельности АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева;
- провести диагностику ощущения справедливости вознаграждения у персонала в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева;
- оценить факторы результативности деятельности работников и их влияние на удовлетворенность трудом в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева;
- разработать методы усиления восприятия персоналом справедливости своего вознаграждения в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева;
- определить способы применения модели Портера-Лоулера в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы применения процессуальных теорий мотивации в организации» формулируются понятие, цели и значение применения процессуальных теорий мотивации в организации, раскрываются особенности и проблемы применения теории справедливости С. Адамса, теории ожидания В. Врума, а также модели Портера-Лоулера.

Процессуальные теории мотивации – теории мотивации труда, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания.

Применение процессуальных теорий мотивации — это реализация процессуальных теорий мотивации в организации, путем изучения выбранного

сотрудником определенного типа поведения и формирования эффективного поведения для достижения целей организации.

Целью применения процессуальных теорий мотивации является эффективное использование процессуальных теорий мотивации при осуществлении мероприятий по мотивированию персонала для достижения целей организации.

Применение процессуальных теорий мотивации имеет большое значение для организаций, поскольку позволяет максимально эффективно использовать имеющиеся рабочие ресурсы, повышать общую производительность и прибыльность компании, а также стимулировать людей к эффективному труду.

Теория ожиданий В. Врума рассматривает определение вознаграждения с точки зрения ценности для сотрудников. Теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Практическое применение теории ожидания сводится к установлению соответствия между существующим в организации вознаграждением и выявлением желаемого вознаграждения для каждого сотрудника. В теории В. Врума можно выделить основные проблемы: отсутствие чёткого понимания мотивации, сложности в оценке ожиданий, конфликт между интересами предприятия и личными интересами работника.

Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Если в этой взаимосвязи наблюдается дисбаланс (одни сотрудники получают меньший размер вознаграждения, приложив те же усилия, если сравнивать с другими участниками трудовой деятельности), то происходит явное снижение производительности на предприятии. При построении системы мотивации

руководителю необходимо усилить осведомленность персонала о том, за какие услуги и при каких условиях тот или иной работник получает дополнительные бонусы, либо лишается их. Формирование оплаты труда должно быть прозрачным для всех работников организации.

В соответствии с теорией мотивации Портера-Лоулера на поведение человека в организации влияет взаимосвязь таких элементов: трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворенность, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Л. Портер и Э. Лоулер пришли к выводу, что причиной удовлетворенности является результативность труда. Сотрудник, который прилагает усилия в процессе выполнения работ обязательно должен получить вознаграждение, которое будет соответствовать его системе ценностей. Только при таком подходе в системе управления организацией можно достичь положительных результатов. Для того, чтобы персонал был удовлетворен своей работой, и его мотивация была на высоком уровне, необходимо увеличивать результативность его труда. Для этого необходимо изучать личностные качества персонала, его цели, желания, степень вовлеченности в процесс, степень прилагаемых усилий, условий труда, факторы повышения личностного роста и самоутверждения.

В главе 2 «Анализ применения процессуальных теорий мотивации в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева» рассмотрена общая характеристика организации, проведена диагностика ощущения справедливости вознаграждения у сотрудников, а также осуществлена оценка факторов результативности деятельности сотрудников и их влияние на удовлетворенность трудом.

АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева специализируется на разработке и производстве датчиковой аппаратуры давления и температуры для систем управления, контроля и диагностики авиационных двигателей. АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева имеет хорошие финансовые показатели. Выручка за 2023 г. составила 876,1 млн. руб., что на 6,2% выше, чем в 2022 году, а прибыль – 120,7 млн. руб., что на 20,7% выше, чем в 2022 году.

При рассмотрении структурной схемы управления АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева установлено, что она является линейно-функциональной. В данном случае функциональные структуры находятся в подчинении линейного руководителя. Учитывая, что все подразделения подчиняются генеральному директору, можно сделать вывод, что предприятие структурировано с централизованным руководством. Руководство высшего звена в лице генерального директора, совета директоров оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений.

Среднесписочная численность персонала за 2023 год выросла на 2,2% и достигла отметки 650 человек, а текучесть персонала в 2023 году снизилась по сравнению с 2022 годом на треть и составила 15,8%.

Для определения наличия чувства справедливости у работников АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева было проведено анкетирование 36 человек: 6 человек из отдела кадров и 30 человек из механического цеха. Для опроса необходимо было выявить соответствие вклада в работу и получаемой отдачи. Анкетирование выявило проблему с восприятием справедливости вознаграждения в обоих подразделениях: 66,7% сотрудников отдела кадров и 73,3% сотрудников механического цеха считают свою оплату несправедливой относительно своих затрат и по сравнению с другими сотрудниками. В значительной степени такие результаты объясняются следующими факторами: недовольство размером своего вознаграждения, сотрудники считают, что у всех разные условия и обязанности на работе, сотрудники не считают, что все справедливо оценены за труд.

В ходе исследования проведена диагностика удовлетворенности трудом у сотрудников отдела кадров и механического цеха, направленная на определение факторов, которые влияют на общую мотивацию. По итогам исследования выявлено, что в обоих подразделениях наблюдаются низкие показатели удовлетворенности по таким факторам, как справедливость вознаграждения, развитие. В механическом цехе показатели по факторам ожидание, отношения с

руководством и информированность также требуют внимания и необходимости разработки мер для исправления положения.

В главе 3 «Направления совершенствования применения процессуальных теорий мотивации в АО ЭОКБ «Сигнал» им. А.И. Глухарева» предлагаются основные направления совершенствования применения процессуальных теорий мотивации в организации, которые подразумевают усиление восприятия персоналом справедливости своего вознаграждения, создание условий для реализации вывода Портера и Лоулера: «Результативный труд ведет к удовлетворению», а также произведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для усиления чувства справедливости вознаграждения у персонала предложены четыре группы методов:

1. Методы, направленные на повышение прозрачности системы вознаграждения: предоставление должностных инструкций с четким описанием задач, обязанностей и критериев оценки эффективности работы; публикация Положения об оплате труда и премировании; создание информационных ресурсов (внутренний портал) для обеспечения доступности информации о системе вознаграждения; открытая коммуникация об изменениях в системе вознаграждения.

2. Методы, направленные на повышение объективности и справедливости оценки: разработка шкал оценки для качественных показателей; обучение руководителей методикам объективной оценки персонала; регулярные встречи руководителей с сотрудниками для обсуждения результатов работы и оценки эффективности.

3. Методы, направленные на повышение коммуникации и взаимодействия: проведение общих собраний и совещаний; использование различных каналов коммуникации; обучение руководителей навыкам эффективной коммуникации; поощрение открытого обсуждения проблем и предложений; поддержка инициативы и инноваций.

4. Методы, направленные на учет индивидуальных потребностей и ценностей: предоставление возможностей для участия в интересных и сложных проектах; организация мероприятий, направленных на поддержание здоровья сотрудников.

Успешная реализация вывода Портера и Лоулера, согласно которому результативный труд ведет к удовлетворению, требует создания комплексных условий, направленных на стимулирование усилий работников, развитие из способностей и обеспечение необходимыми ресурсами, а также формирование четкого восприятия своей роли.

Повышение усилий сотрудников достигается за счёт внедрения прозрачной системы мотивации, включающей совершенствование KPI, ориентированных на качество продукции, сроки и снижение брака, а также улучшение материального и нематериального стимулирования (премии, признание, обучение и карьерный рост). Регулярная обратная связь позволяет сотрудникам видеть результаты своей работы и понимать её вклад в успех организации.

Для развития способностей и обеспечения ресурсов реализуются мероприятия по обучению персонала новым технологиям и безопасным методам, обеспечению современным оборудованием и оптимизации рабочих мест с учётом эргономики и безопасности, что повышает производительность и снижает риски.

Формирование чёткого восприятия роли сотрудников достигается через определение должностных инструкций, регулярную обратную связь, открытые каналы коммуникации и развитие инициативы (сбор предложений, вознаграждение за улучшения, вовлечение в решение производственных задач).

Внедрение мероприятий приводит к комплексному улучшению производительности и качества работы, что проявляется в следующих аспектах: повышение производительности труда за счет оптимизации усилий и ресурсов, снижение ошибок и брака благодаря обучению и улучшению условий труда,

улучшение коммуникации через четкое понимание ролей и вовлечение сотрудников.

Рост результативности труда положительно влияет на удовлетворенность сотрудников, выражаясь в: удовлетворении от достижения целей, что повышает самооценку и мотивацию; признании и вознаграждении, укрепляющих чувство справедливости; возможностях профессионального роста и развития, формирующих положительное отношение к работе; улучшении условий труда, способствующем снижению стресса и повышению благополучия сотрудников.

Проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, целью которых является снижение уровня текучести кадров с 15,8% до 12%. Расходы на предложенные мероприятия составили 418 000 рублей. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 135 222 рублей, а экономическая эффективность равна 32,35%. Социальный эффект достигается за счет развития потенциала сотрудников и повышения удовлетворенности трудом.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Применение процессуальных теорий мотивации подразумевает реализацию процессуальных теорий мотивации в организации, путем изучения выбранного сотрудником определенного типа поведения и формирования эффективного поведения для достижения целей организации. Главной задачей применения процессуальных теорий мотивации руководителя можно обозначить построение эффективной системы управления мотиваций персонала, направленной на повышение результативности труда работников организации.

Теория ожиданий Врума объясняет поведение сотрудников через их ожидания результатов и вероятность достижения целей, что помогает создавать мотивационные программы, учитывающие индивидуальные потребности. Теория справедливости С. Адамса акцентирует внимание на соотношении вклада и вознаграждения, а также на сравнении с другими сотрудниками для оценки справедливости распределения ресурсов и условий труда. Модель Портера-Лоулера сочетает элементы обеих теорий, подчеркивая, что

удовлетворение достигается результативным трудом, который зависит от усилий, личных качеств и восприятия роли сотрудника.

В ходе исследования мотивации проведено анкетирование сотрудников отдела кадров и механического цеха, выявившее проблему восприятия справедливости вознаграждения: 66,7% и 73,3% соответственно считают оплату несправедливой по сравнению с затратами и коллегами. Недовольство связано с разными условиями труда и сравнением с другими организациями.

Анализ удовлетворённости трудом показал средний уровень, при этом низкие оценки получили справедливость вознаграждения, развитие, а в механическом цехе также требуют внимания: ожидания, отношения с руководством и информированность.

Для повышения справедливости предложены методы: повышение прозрачности системы оплаты, объективности оценки, улучшение коммуникации и учёт индивидуальных потребностей.

Реализация модели Портера-Лоулера требует создания условий для стимулирования усилий, развития способностей, обеспечения ресурсами и ясного понимания ролей. Внедрение прозрачной мотивационной системы с улучшением KPI, материальным и нематериальным стимулированием, обучением и современным оборудованием повышает производительность, снижает брак и усиливает ответственность сотрудников.

Проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. Экономическая эффективность составляет 32,35%. Социальный эффект достигается за счет развития потенциала сотрудников и повышения удовлетворенности трудом.