

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Управление мотивацией персонала в организации (на примере МБУ ДК
«Красноярский»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Власовой Анны Анатольевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение

В современных конкурентных условиях организации ежедневно осуществляют борьбу за своё успешное существование и дальнейшее развитие или пытаются выжить. Поэтому их руководители вынуждены находиться в постоянном поиске наиболее эффективных форм управления. Главным стратегическим ресурсом любой организации является ее персонал. От уровня его профессионализма и мотивации в достижении высокого конечного результата, от заинтересованности сотрудников в успехе организации, от сплоченности и мотивированности на труд зависит эффективное развитие организации.

Одной из важнейших задач любого руководителя является поиск эффективных инструментов управления персоналом, способствующих мотивации трудовой деятельности. Современные подходы к управлению кадрами, как правило, ориентированы на участие персонала, максимально удовлетворенного своей работой. Ключевым фактором успешной работы организации является степень мотивации его сотрудников. В связи с этим на сегодняшний день наблюдается рост интереса к изучению причин - мотивов, которые заставляют людей работать с полной отдачей в интересах всей организации.

Однако, у многих организаций фактически отсутствуют эффективные рычаги стимулирования трудовой активности у работников. Проблема мотивации и регулирования производительности труда сотрудников является острой для многих современных организаций. Это объясняет актуальность выбранной темы исследования.

Объектом исследования является МБУ ДК «Красноярский».

Предметом исследования является процесс формирования системы мотивации персонала в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ систем мотивации персонала организации, оценка ее эффективности и разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации персонала в организации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы мотивации персонала организации;
- провести анализ основных экономических показателей деятельности МБУ ДК «Красноярский»;
- проанализировать обеспеченность персоналом организации;
- провести оценку существующей системы мотивации персонала в МБУ ДК «Красноярский»;
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности системы мотивации персонала организации;
- дать оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных исследователей. Среди них Литвинюк А.А., Кибанов А.Я., Егоршина А.П., Зайцева Т.В., Крылов А.А., Травин В.В. и другие.

Информационной базой исследования послужили:

- законодательные акты, нормативные документы, регулирующие деятельность хозяйствующих субъектов и вопросы стимулирования трудовой деятельности в организации;
- научная литература, связанная с мотивацией и стимулированием персонала организации;
- отчеты о финансовых результатах, информация об объемах оказанных услуг, величине затрат в организации, заработной плате, кадровые документы МБУ ДК «Красноярский» за 2023-2024 годы.

В процессе анализа в работе были применены различные методы исследования: метод сравнительного анализа, коэффициентный метод, методы экспертных оценок, методы статистического анализа.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В главе 1 «Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели и значение мотивации персонала организации, рассматриваются процессы и методы, а также виды вознаграждения.

В менеджменте существует множество определений понятия «мотивация». По мнению профессора М.П. Переверзева, мотивация определяется как процесс стимулирования (или побуждения) самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. По мнению Х. Хекхаузена, это процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность.

Формирование стимулов к труду является непосредственной обязанностью руководителя организации. Стимулирование – это процесс формирования руководителями системы стимулов, которые заставляют действовать мотивы так, что работник использует только те способы деятельности, которые руководитель считает приемлемыми для достижения целей организации.

Мотивация – комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

Наиболее известными теориями мотивации являются следующие: теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория мотивационно-гигиеническая (двух факторов) Ф. Герцберга.

Наиболее известную классификацию потребностей человека предложил А. Маслоу, рассматривая их в виде иерархической структуры, выделив пять групп потребностей.

Первые четыре группы потребностей (физиологические потребности, потребность в самосохранении, потребность человека принадлежать к социальной группе, потребность признания и уважения) обычно называют потребностями дефицита, так как степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей (самовыражения) составляют потребности в самореализации – это потребности роста, который может быть безграничным. В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет преобладать у него в будущем, и применять мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Формирование системы управления мотивацией включает несколько ключевых этапов.

Анализ текущей ситуации и выработка стратегии мотивации

Прежде чем разрабатывать систему мотивации, необходимо:

- Провести анкетирование и опросы сотрудников (удовлетворенность, ожидания)
- Оценить эффективность текущей мотивации (KPI, текучесть кадров, вовлеченность)
- Определить проблемные зоны (низкая продуктивность, демотивация)

На сегодняшний день существует большое разнообразие стратегий системы мотивации персонала. Например, стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями организации связана с удовлетворением потребностей определенного сегмента общества и участия

работника в этом. Стратегия поддержания зарплаты на уровне средней величины по отрасли позволяет обеспечить стабильность в оплате труда работникам. Стратегия мотивации, обуславливающая позитивный образ организации во внешней среде предполагает за счет вознаграждения персонала создание общественного мнения об организации как привлекательной для работы в ней. Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации, тесно связана с общей стратегией развития персонала. Здесь вознаграждение обеспечивает преодоление порога безразличия.

Наиболее целесообразно формировать такую стратегию мотивации, которая будет включать в себя совокупность различных элементов нескольких существующих видов стратегии.

Главная цель разработки и внедрения системы стимулирования персонала заключается в достижении целей организации путем привлечения и использования в производственном процессе персонала, который имеет необходимую профессиональную подготовку, за счет эффективной мотивации, основанной на комплексе стимулов, которые способны удовлетворить интересы всех групп работников организации. В этой глобальной цели можно выделить несколько более конкретных подцелей:

Таблица 1 – Цели формирования системы мотивации

Организационные цели	Управленческие цели	Личностные цели
1. Повышение производительности труда. Стимулирование сотрудников к достижению более высоких результатов. 2. Достижение стратегических целей бизнеса. Согласование личных КРІ сотрудников с глобальными КРІ компании. 3. Снижение текучести кадров. Удержание ценных специалистов за счет удовлетворенности работой. 4. Формирование лояльности к бренду. Создание позитивного имиджа компании среди сотрудников и на рынке труда.	1. Улучшение микроклимата в коллективе. Снижение конфликтов, повышение командного духа. 2. Оптимизация системы контроля. Замена жесткого администрирования на самоорганизацию через мотивацию. 3. Развитие инициативности. Поощрение предложений по улучшению процессов от сотрудников.	1. Удовлетворенность трудом. Баланс между усилиями и вознаграждением (материальным/нематериальным). 2. Профессиональный и карьерный рост. Возможности обучения, повышения квалификации, вертикального/горизонтального роста. 3. Признание заслуг. Ощущение значимости своего вклада в общее дело.

Структура системы мотивации персонала представляет собой соотношение ее основных видов стимулирования: материальное денежное стимулирование; материальное неденежное стимулирование; нематериальное стимулирование.

Рассмотренные элементы системы мотивации персонала являются основой для следующего этапа формирования системы мотивации – технологии формирования системы мотивации трудовой деятельности. Она представляет собой выбор последовательности действий по подготовке, формированию и применению данной системы на практике и внедрение ее в общую систему управления организацией.

Методы мотивирования сотрудников бывают самыми различными и обуславливаются проработанностью системы мотивации в организации, общей системы управления и спецификой деятельности самой организации. Методами мотивирования результативного трудового процесса являются материальное поощрение, организационные методы, морально-психологические методы.

Оценка эффективности. Существуют количественные и качественные показатели. К количественным показателям относятся: рост производительности (выручка, выполнение планов), снижение текучести кадров. К качественным – удовлетворенность сотрудников (опросы).

Эффективная система мотивации должна сочетать материальные и нематериальные стимулы, соответствовать культуре компании и ожиданиям сотрудников.

Можно сформулировать три основные группы целей мотивации работников предприятия: привлечение и удержание работников; повышение производительности труда; повышение дисциплины исполнения управленческих решений руководства.

В главе 2 «Анализ управления мотивации персонала в МБУ ДК «Красноярский»» представлена общая характеристика деятельности МБУ ДК «Красноярский» проводится анализ применяемых методов мотивации и показателей оценки деятельности персонала в данной организации, выявляются

основные проблемы мотивации персонала.

Основными задачами учреждения являются: изучение, анализ общественных потребностей в сфере культуры; организация самостоятельного художественного творчества; организация, внедрение, развитие различных форм культурно-просветительной деятельности; организация, внедрение, развитие различных форм досуговой деятельности; поддержка мастеров художественного творчества, популяризации их произведений, включая литературные, музыкальные, художественные изделия; развитие культурных связей и сотрудничества (включая межрегиональные и международные); популяризация произведений профессионального искусства лучших образцов отечественной и зарубежной художественной культуры.

Организация почти полностью (92%) состоит из основных работников, что говорит о стабильности штата. Полная замена ушедших сотрудников (6 уволено и 6 принято). Если увольнения были по инициативе работников, что указывает на текучесть кадров.

Для оценки мотивации труда было проведено анкетирование работников. Исследование показало, что большинство работников- 65% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет низкая оплата труда – 56,5%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 8%. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь 32 % работников. В ходе анкетирования выявлено, что 46 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы. Низкий оклад как причина неполной реализации способностей была отмечена значительно меньшей частью опрошенных – всего 15%. Проведенное исследование о привлекательности работы показало, что возможность творчески работать выделило 38 % опрошенных работников. Проведя анализ системы управления в МБУ ДК «Красноярский» можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие работает на стабильном сформировавшемся рынке,

имеющий тенденцию к расширению за счет макроэкономических условий.

2. Анализ потребностей работников показал, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и четвертого – потребность в уважении. Следовательно, премии за успешные проекты или надбавки за стаж могли бы повысить статус ДК как работодателя. Кроме того, некоторые сотрудники чувствуют себя неудовлетворенными и хотят повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

3. В результате исследования обнаружилось, что 49% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Однако вполне удовлетворены своей работой в МБУ ДК «Красноярский» только 2% опрошиваемых. Наибольшая удовлетворенность работой и организацией в целом наблюдается на верхнем уровне организационной структуры, т.е. необходимо работать над повышением удовлетворенности рядовых сотрудников.

4. В исследуемой организации слабо учитывается соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Таким образом, при управлении персоналом типичными являются ошибки: экстремальности, усреднения и пристрастия. В связи с этим работа персонала оценивается необъективно, в результате растет напряжение среди коллектива, снижается желание работников к повышению уровня производительности и т.д.

5. Необходимо отметить необъективность существующей системы оценки работы персонала и пересмотра данного момента, применение соответствующих мер. В настоящее время оценка персонала в основном производится на основании субъективного восприятия руководителем достижений работника. Не установлены четкие критерии оценки для каждой должности.

6. В отношении личностных качеств работников можно отметить следующее. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими

группами показателей (вышеперечисленными).

7. Существующая система аттестации является малоэффективной, что отметили и сами работники предприятия. Одним из минусов процесса оценки является то, что аттестации проходят лишь раз в три года, что не позволяет достаточно объективно оценить работы сотрудников в течение всего периода работы. Квалификация членов аттестационной комиссии является недостаточной, что негативно сказывается на работе комиссии. Таким образом, на основе вышеизложенной информации о процессе оценки работы персонала можно отметить необходимость проведения политики преобразования процесса аттестации работников.

8. Кроме того, необходимо отметить, что руководством в должной мере уделяется внимание процессу обучения персонала как на этапе вхождения человека в организацию, так и в дальнейшем. Таким образом, не в полной мере осуществляется процесс повышения квалификации в соответствии с последними изменениями деятельности отрасли и предприятия на рынке.

В главе 3 «Направления совершенствования системы мотивации персонала в МБУ ДК «Красноярский»» Для устранения выявленных недостатков и повышения эффективности системы мотивации персонала рекомендуется разработать и внедрить следующие мероприятия. Совершенствование материального и нематериального стимулирования труда, а также мероприятия по организации переподготовки и повышению квалификации кадров организации.

Для стимулирования эффективной трудовой деятельности работников МБУ ДК «Красноярский» необходимо использовать системный подход к мотивации, который подразумевает применение всех видов мотивов в комплексе. Проведенный анализ показал, что основной причиной неудовлетворенности заработной платой является уравнилельная система оплаты труда, которая зависит только от количества выполненной работы. Поэтому необходимо использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников организации должны определяться их

личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности организации и максимальным размером не должны ограничиваться.

Для этого в МБУ ДК «Красноярский» предлагается ввести систему повышающих и понижающих коэффициентов, учитывающих различные условия выполнения работ, качество работы и ее интенсивность. Это позволит более эффективно распределять виды доплат к заработной плате, и будет стимулировать работников к повышению трудовой и творческой дисциплин.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно повлияет на величину их заработной платы, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда. В качестве базы будет использоваться тарифная система оплаты труда, где заработная плата работников складывается из должностного оклада и премии.

При оплате труда сотрудников будет применяться: повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов; сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников организации необходимо установить следующие доплаты: доплата за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ; доплата за сверхурочную работу; доплата за работу в выходные и праздничные дни.

В качестве нематериального стимулирования для МБУ ДК «Красноярский» рекомендуется внедрить: раз в квартал по результатам деятельности директору рекомендуется отмечать наиболее проявивших себя работников в виде присвоения звания «Лучший работник»; поздравления каждого сотрудника с днем рождения; создать условия работы с гибким графиком; предоставлять сотрудникам отгул за инициативное и активное участие сотрудника в разных городских мероприятиях, за работу в выходные и праздничные дни, значительное перевыполнение внеплановых мероприятий.

Так как в МБУ ДК «Красноярский» осуществляет работу по досугу населения, проводя различные мероприятия, то для эффективной работы потребуются определенный профессиональный уровень сотрудников. В связи с этим актуально в плановом году организовать мероприятия, направленные на повышение профессиональной квалификации сотрудников.

Выявленные недостатки дают возможность определить ключевые направления повышения мотивации рабочего персонала за счет повышения их образовательного уровня:

- управление процессом повышения квалификации;
- разработку индивидуального плана для каждого отдельного сотрудника для повышения квалификации;
- управление карьерой;
- совершенствование действующей системы оценки потенциала сотрудников;
- формирование условий для вовлечения сотрудников в творческий процесс.

Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в МБУ ДК «Красноярский» будут способствовать достижению существенного экономического и социального эффекта:

- сохранение профессионального коллектива, что содействует снижению издержек, которые имеют отношение к поиску и найму новых сотрудников;
- росту материального благосостояния работников;
- росту производительности труда, так как сотрудники будут заинтересованы в успехе всего коллектива и в достижении высокого конечного финансового результата МБУ ДК «Красноярский», так как это отражается на заработной плате каждого сотрудника.

Произойдут улучшения в социальном климате внутри коллектива, сложившиеся атмосфера поможет сотрудникам воспринимать свое место не только как работу, но и как комфортное место, где созданы условия для трудовой и творческой реализации, что в конечном итоге благоприятно скажется на производительности труда.

Можно рассчитывать на рост выручки в плановом году в среднем на 15%.
На основании этого, можно рассчитать прирост выручки в плановом году.

Рост выручки ожидается $= 150000 \text{ тыс.руб.} \times 0,15 = 172500 \text{ тыс.руб.}$

С учетом, что сотрудники будут проходить повышение квалификации, тем самым повысится уровень проводимых мероприятий. За счёт чего можно поднять цену на данные мероприятия. На основании полученных результатов, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия окажут благоприятное экономическое воздействие на деятельность МБУ ДК «Красноярский», что подтверждает рост прибыли на 210 тыс.руб. в плановом году.

К положительным изменениям можно отнести:

- рост материального благополучия сотрудников за счет стимулирующего эффекта;
- сохранение персонала за счет большей материальной заинтересованности;
- создание условий для роста квалификации для сотрудников и развитие индивидуальных способностей.

На основании выше указанных вывод можно сказать, что разработанные предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в МБУ ДК «Красноярский» положительно отразятся на экономическом и социальном состоянии организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ содержит основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Анализ, проведенный в выпускной квалификационной работе показал, что МБУ ДК «Красноярский» - стабильная, развивающаяся организация.

Объем выручки МБУ ДК «Красноярский» за рассматриваемый период показывает стабильность и выполнение муниципального задания.

Организация имеет достаточно не стабильный кадровый состав, текучесть кадров находится на уровне 25%.

В МБУ ДК «Красноярский» были выявлены недостатки в системе мотивации персонала: организация в целом располагает не большим количеством молодых сотрудников; сотрудники не в полной мере удовлетворены материальным стимулированием их трудовой деятельности; повышению квалификации и переподготовкой сотрудников в МБУ ДК «Красноярский» уделяется не достаточное внимание.

Для того, чтобы устранить выявленные проблемы и достичь цели по увеличению прибыли в плановом периоде, были разработаны следующие организационно-экономические мероприятия: совершенствование действующей системы нематериальной мотивации; совершенствование действующей системы материального стимулирования трудовой деятельности; мероприятия, направленные на повышение квалификации и переподготовки кадров в цехе.

На основании полученных результатов, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия окажут благоприятное экономическое воздействие на деятельность МБУ ДК «Красноярский», что подтверждает рост чистой прибыли на 210 тыс.руб. в плановом году. Рост заработной платы в плановом периоде составит 10%. Динамика основных показателей деятельности МБУ ДК «Красноярский» свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мероприятий. Цель работы достигнута.