

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга
наименование кафедры

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ККЛУ ГА (КРАСНОКУТСКОЕ
ЛЕТНОЕ УЧИЛИЩЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ) – ФИЛИАЛ
ФГБОУ ВО УИ ГА
АВТОРЕФЕРАТ**

Студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом
код и наименование направления

Экономического факультета

наименование факультета

Кармазиной Анастасии Борисовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Ю.О. Глушкова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

рецензент

должность, уч. степень, уч. звание

Л.А. Александрова

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2024 г.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Важнейшим ресурсом любого предприятия является его персонал. Именно от заинтересованности сотрудников, их желания работать на благо компании, зависит эффективность, рентабельность, общая результативность ведения хозяйственной деятельности. Поэтому в последнее время особое внимание уделяется разработке политики в области управления персоналом, выстраиванию системы мотивации работников.

В силу особенностей деятельности бюджетных организаций, направленной, большей частью на материально не осязаемые категории, и ограниченности их руководителей в материальном поощрении, встает вопрос о мотивации персонала таких организаций

Одним из возможных вариантов решения данного вопроса, является подход к мотивации, основанный на учете потребностей работников. Любой современный руководитель организации, в том числе и бюджетной, должен знать, что ключевыми потребностями сотрудников являются: потребность в уважении, благодарности, принятии ценности и значимости труда и личного вклада. Довольно высоко в иерархии мотивов работников бюджетной сферы стоят мотивы достижения безопасности. Под ними подразумевается желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, комфортное рабочее место, хороший дружелюбный коллектив.

Наблюдение ученых за процессом управления персоналом в бюджетных организациях нашей страны позволяет утверждать, что многие руководители до настоящего времени не имеют достаточных компетенций и знаний в этом вопросе. А это, в свою очередь, приводит к высокой текучести кадров, недовольствам в коллективе, ошибкам в ходе выполнения трудовых обязанностей.

Все вышесказанное подчеркивает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель исследования – изучить состояние и проблемы системы

мотивации и стимулирования персонала в государственном бюджетном учреждении и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1) изучить понятие, принципы, методы, формы мотивации трудовой деятельности персонала;

2) провести анализ специальной литературы по проблеме мотивации и трудовой деятельности персонала в государственных бюджетных учреждениях, изучение и обобщение опыта ее решения на практике;

3) раскрыть основные направления решения проблем в системе мотивации трудовой деятельности персонала в государственных бюджетных учреждениях;

4) сформулировать описание социально-экономической характеристики ККЛУ ГА (Краснокутское училище гражданской авиации);

5) выполнить оценку эффективности системы мотивации трудовой деятельности персонала ККЛУ ГА (Краснокутское училище гражданской авиации)

6) раскрыть проблемы системы мотивации трудовой деятельности персонала ККЛУ ГА (Краснокутское училище гражданской авиации);

7) сформулировать рекомендации (мероприятия) по решению проблем системы мотивации персонала

8) провести расчет социально-экономической эффективности внедрения

практических рекомендаций в систему мотивации трудовой деятельности;

9) предложить план мероприятий по внедрению практических рекомендаций в систему мотивации.

Объект исследования – ККЛУ ГА (Краснокутское училище гражданской авиации).

Предмет исследования – особенности и проблемы системы мотивации и стимулирования персонала в государственном бюджетном учреждении

ККЛУ ГА (Краснокутское училище гражданской авиации).

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования мотивации и стимулирования сотрудников государственных бюджетных учреждений.

Методология и методы исследования. В процессе написания работы были использованы общенаучные (синтез, анализ) и специальные методы исследования (анализ документов, наблюдение, социологический опрос).

Информационной базой исследования послужили материалы литературы, научных статей российских и зарубежных авторов, регламентирующих вопросы по развитию систем мотивации и стимулирования персонала государственных бюджетных учреждений.

Структура ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В период развития современного общества и развития рыночных отношений приоритетом в управленческих отношениях становится мотивирование персонала, которое позволяет активировать потенциал как отдельно взятого подчиненного, так и всего коллектива. Мотивом обычно называется внутреннее желание человека совершать какое-либо действие, т.е. что-то делать, чем-либо заниматься.

Под мотивацией следует понимать психофизиологический процесс, способный задавать направление в поведении человека, его активности; способности удовлетворять свои потребности.

Типичным условием, от которого зависит желание персонала какой-либо организации работать на ее благо, на благо общества, является наличие эффективной системы управления кадрами, системы мотивации. От умения высшего руководства предприятия и прочих ответственных лиц

взаимодействовать с персоналом, побуждать его желание на добросовестное выполнение возложенных трудовых обязанностей, зависит уровень конкурентоспособности, устойчивость развития, общая эффективность деятельности организации. Многолетний опыт отечественных частных и государственных предприятий позволяет смело заявлять о том, что система управления кадрами в России не развита, имеет много недостатков и недоработок

Методы мотивации персонала можно распределить на две большие группы: материальные и нематериальные.



Рис. 2. Виды мотивации

Рисунок 1 - Виды и формы мотивации труда персонала

Материальная мотивация. Это деньги, разнообразные материальные вознаграждения, которые сотрудник может получить за выполнение возложенных на него обязанностей. Она состоит из постоянной (оклад) и переменной (премии) части. Переменная часть зависит от производительности труда сотрудника, уровня его ответственности, стремления, старания, личного желания работать на благо организации.

Премии за достижение целей. Сотруднику платят, когда он качественно выполняет задачи или даже превосходит целевые критерии. Например, делает задачи быстрее, чем это предусмотрено планом, или экономит ресурсы компании.

Премии за ценность сотрудника. Выплаты за владение уникальными навыками или выплаты особо значимым специалистам, чей уход из компании нежелателен.

Нематериальная мотивация. Не имеет никакого отношения к денежному стимулированию. В нее входят все преимущества, которые сотрудник может получить от компании за хорошую добросовестную работу, кроме денег. Меры нематериальной мотивации бывают вещественными (бесплатные обеды, транспорт и т.д.).

Такие меры или рассчитаны на всех сотрудников компании по умолчанию, или применяются индивидуально, в качестве вознаграждения.

Примеры нематериальной мотивации:

- обучение за счёт компании и участие в профессиональных конференциях;

- социальные гарантии и льготы — медицинские страховки, питание, транспорт до работы;

- модернизация рабочих мест;

- корпоративные награды и доски почёта;

- корпоративные мероприятия — например, соревнования или общие выезды на отдых.

Более того, мотивация может быть прямой (направлена на самих сотрудников), а также косвенной (различные преференции выделяются для семьи сотрудника).

Приведем примеры косвенной мотивации:

- рабочие места для супругов — мера востребована в малонаселённых регионах, где задача найти работу превращается в реальную проблему;

- путёвки в детские лагеря, дома отдыха;

- транспортные билеты в период отпуска;

- льготные места в детских садах;

- новогодние подарки;

- деньги на образование детей.

Спецификой работы в бюджетных учреждениях можно назвать тот факт, что результаты трудовой деятельности сотрудников имеют большое значение не только для руководства такого учреждения, а для всего общества, региона, государства. Они при выполнении возложенных должностных обязанностей создают благо для общества и государства. Если взять коммерческий сектор, то главная цель деятельности негосударственных учреждений сводится исключительно к получению материальных благ, повышению рентабельности и пр.

Именно по этой причине применение в государственных бюджетных учреждениях с целью мотивации и стимулирования сотрудников, точно такого же пакета инструментов, типичного для коммерческих организаций, нацеленных на получение прибыли, является ошибкой.

Второстепенные потребности для работников бюджетной сферы выступают в качестве базовых мотивов к реализации эффективной деятельности. Соответственно, доминирующими мотивами для таких сотрудников являются: власть, возможность карьерного роста, самореализация. Как известно, сотрудникам бюджетной сферы размер премии обычно известен заранее, более того он имеет довольно скромные размеры, по сравнению с возможностями в коммерческой организации.

Сложившаяся ситуация, прежде всего, объясняется особенностями финансирования бюджетного учреждения, которое осуществляется за счет средств бюджетов разных уровней. Это серьезно ограничивает возможности материальной мотивации сотрудников таких учреждений.

По причине отсутствия возможностей реализовывать в полной мере материальные методы мотивации, лучшим выбором является задействование всех возможностей нематериальной мотивации. 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. Основой 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.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ККЛУ ГА (КРАСНОКУТСКОЕ УЧИЛИЩЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ)

Краснокутское летное училище гражданской авиации имени заслуженного пилота СССР И.Ф. Васина (далее - ККЛУ ГА) представляет собой отечественное лётное училище, локализованное в городе Красный Кут Саратовской области.

Краснокутское училище гражданской авиации в своей деятельности использует несколько видов стимулирования работников: нематериальное и материальное. Среди материальной мотивации преобладает система премирования.

Система материального стимулирования, действующая в настоящее время в ККЛУ ГА, функционирует на основе принципов справедливости, поощрения. Среди нематериальных видов мотивации в данном бюджетном учреждении широко практикуются проведение конкурсов, соревнований. Победители и наиболее отличившиеся участники подобных мероприятий ежемесячно заносятся на «Доску почета» на сайте Краснокутское училище гражданской авиации. Ключевым критерием соревновательности в ККЛУ ГА при реализации конкурсов является критерий результативности и эффективности работы сотрудников.

На основе проведенного опроса гражданских сотрудников ККЛУ ГА было выявлено, что большая часть действующих работников рассматриваемого бюджетного учреждения считают, что в системе мотивации персонала материальная часть явно недостаточна, неразвита. Однако, сложившаяся ситуация объясняется принадлежностью ККЛУ ГА к учреждениям бюджетной сферы. Соответственно, учреждение, действительно, не располагает достаточным уровнем финансов, которые нужно для совершенствования материальной мотивации сотрудников. Этот факт, собственно, осложняет сферу материального стимулирования. При этом сами работники выражают желание иметь возможность получать большую материальную награду за свой труд.

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил определить проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,

- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Оптимальным выходом из ситуации может стать рекомендация следующего характера. На законодательном уровне для каждой бюджетной организации целесообразно внедрить понятие премиального фонда. Такой фонд может быть создан на базе ККЛУ ГА на добровольных началах, на основе результатов внутреннего голосования работников учреждения. А действующий начальник ККЛУ ГА, в свою очередь, возьмет на себя ответственность доносить до органа, распределяющего заработную плату, заслуги и вклад каждого сотрудника.

Премиальный фонд, созданный на базе ККЛУ ГА, может ежемесячно пополняться за счет части средств, которые будут удерживаться из заработной платы сотрудников учреждения (например, за какие-либо нарушения, прогулы, опоздания, замечания). Эти же денежные средства теоретически могут распределяться в порядке очереди на премии сотрудникам.

Руководству бюджетного учреждения нужно задуматься об усовершенствовании подхода к этой системе. Прежде всего, рекомендуется пересмотреть цели системы мотивации работников. Они должны соответствовать направлению стратегического развития самой организации и бюджетной сферы. Это будет выступать критерием, который определяет включение ряда факторов в систему мотивации персонала учреждения бюджетной сферы.

Можно назвать несколько приоритетных задач, которые будут способствовать совершенствованию системы мотивации работников бюджетного учреждения:

1. Денежная мотивация на протяжении многих лет остается в приоритете.

2. Действенным мотиватором можно назвать привлечение работников к разработке управленческих решений, формированию целей и направлений деятельности бюджетного учреждения. Учет личной инициативы и рабочих предложений, поступающих от сотрудников, способствует повышению эффективности бюджетного учреждения.

3. Еще одним мотиватором будет разработка корпоративных стандартов, то есть применение в работе бюджетной организации некоего свода правил, благодаря которым может быть упорядочена соответствующая деятельность.

4. повышение квалификации сотрудников, то есть в бюджетной организации следует пересмотреть программу в области обучения, переобучения, повышения квалификации и профессионального мастерства сотрудников.

Возможность самореализовываться, развиваться, двигаться по карьерной лестнице, позволяют не только совершенствоваться самим работникам, но оказывает благоприятное воздействие на эффективность и продуктивность организации.

5. Не стоит недооценивать методы моральной мотивации. Для этого необходимо применять поощрительные меры нематериального характера. Это также способствует формированию в коллективе положительного психологического климата, улучшению взаимоотношений между сотрудниками.

Главными мотивирующими факторами могут стать:

– ощущение важности проделанной работы, собственной полезности как профессионала (понимание социальной значимости результата своего труда);

– чувство стабильности;

– социально-психологический климат в коллективе;

– различные формы поощрений (вручение памятных подарков, оценка руководства, доска почета);

– учеба и повышение квалификации, т.е. возможности карьерного и профессионального роста и развития.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий нематериального стимулирования предполагаем снижение уровня текучести кадров до 2%.

В 2023 году величина затрат на подготовку одного работника, принимаемого на условиях внешнего найма, составляет:

30% от среднемесячного оклада наставника, что равно 19 000 руб. в месяц – средняя величина доплат за совмещение профессий в виду практики наставничества в организации. На период испытательного срока в 3 месяца данные затраты составят 57 000 руб.;

12 800 руб. – затраты по внешнему найму 1 работника;

9 400 руб. – средние затраты на расходные материалы, на 1 работника в период обучения в течение испытательного срока.

Итого сумма затрат на 1 работника:

$57\,000 + 12\,800 + 9\,400 = 79\,200$ руб.

В расчете на подготовку работников, которые должны быть приняты на место уволившихся в 2023 году,

$79\,200 * 10 = 790\,200$ руб.

-эти дополнительные затраты организация фактически несет при текучести кадров равной 12%,

При прогнозируемом снижении текучести кадров до 2 % затраты составят:

$79\,200 * 2 = 158\,400$ руб.

- так как число увольняющихся сократиться с 12 до 2 сотрудников, будет соответственно уменьшено число приема новых сотрудников на работу.

Рассчитаем годовой эффект от реализации мероприятий по нематериальному стимулированию персонала:

$\Delta Г = \Delta \text{допк} - \Delta \text{послетк}$

Где,

$\Delta Г$ – годовой эффект;

$\Delta \text{до}$ – годовые затраты по текучести кадров до реализации мероприятий, руб.;

$\Delta \text{после}$ – годовые затраты по текучести кадров после реализации мероприятий, руб.;

$\Delta Г = 790\,200 - 158\,400 = 631\,800$ руб.

Годовой эффект от реализации мероприятий нематериального стимулирования и снижения текучести кадров привел к сокращению общих годовых затрат связанных с текучестью кадров организации на 631 800 рублей, что повлияет на снижение общего уровня затрат по организации и будет способствовать увеличению чистой прибыли.

Производительность труда по выручке определяем как отношение выручки к штатной численности персонала организации (89 чел.). В 2023 году выручка составила 593 132 тыс. руб., производительность труда составила 6 664 тыс. руб./чел. соответственно.

При прогнозируемом увеличении производительности труда на 1% она составит:

$6\,664 * 1,01 = 6\,730$ тыс. руб. на человека

При штатной численности организации в 89 чел. выручка составит:

$6\,730 * 89 = 607\,959$ тыс. руб.

Благодаря внедрению показателя годового премирования выручка увеличилась с 593 132 тыс. руб. до 598 970 тыс. руб., на 5 838 тыс. руб., в чем и выражается годовой эффект от роста производительности труда.

Определим совокупный годовой экономический эффект по чистой прибыли от предлагаемых мероприятий по мотивации трудовой деятельности

Таблица 1– Расчет совокупного годового экономического эффекта от реализации мероприятий по мотивации трудовой деятельности персонала Краснокутского летного

училища гражданской авиации

Показатели	2023 год до внедрения мероприятия, тыс. руб.	2023 год после внедрения мероприятия, тыс. руб.	Откл.(Эффект) абс. (+,-), тыс. руб.
Выручка	593 132	598 970	+5 838
Затраты	565 646	567 341,1 ((=565 646 - 631,8 (эффект от снижения тек.кадров) +2 326,9 (годовые затраты на меропр.))	+1 695,1
Налогообл. база (выручка-затраты)	27 486	31 628,9	+4 142,9
Налог на прибыль (20%)	5 497	6 325,8	+828,8
Чистая прибыль (убыток)	21 989	25 303,1	+3 314,1

Совокупный годовой экономический эффект от реализации мероприятий по трудовой мотивации персонала, выраженный в приросте чистой прибыли составил 3 314,1 тыс. руб., что составляет 15% к ее первоначальному уровню.

Эффективность мероприятий по мотивации труда персонала рассчитывается как отношение полученного результата (экономического эффекта) к затратам на их реализацию:

$$\text{Эфф.н.ст.} = 3314,1 / 2326,9 = 142\%$$

На каждый вложенный рубль в реализацию мероприятий по мотивации труда персонала мы получим 1 рубль 42 копейки чистой прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В государственных учреждениях особенностью мотивации персонала смело можно назвать сложность в обеспечении материального стимулирования, ведь в данном случае присутствует ограничение бюджетом.

Оптимальным выходом для руководства государственных учреждений будет являться грамотное и эффективное применение нематериальных способов мотивации своих сотрудников.

Все задачи, сформулированные в начале исследования, были полностью решены. Также автором проведено обоснование предложенных рекомендаций, которое продемонстрировало их целесообразность практической реализации.