



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
0,58% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
Коржесев Д. И. (ФИО)

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1
Хасанов Леонид Альбертович

Научный руководитель:
К.Т.Н, доцент кафедры Э, УиП
Плужникова Ирина Ивановна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
1.1. Теоретические основы стимулирования трудовой мотивации персонала.....	8
1.2. Виды стимулирующих систем трудовой мотивации персонала.....	14
1.3. Пути совершенствования системы трудовой мотивации и стимулирования труда.....	19
Выводы по I Главе.....	24
ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ЧЕЛЯБИНСКОЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЕ»).....	27
2.1. Анализ проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие».....	27
2.2. Рекомендации по улучшению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие».....	39
2.3. Оценка результатов практической работы.....	46
Выводы по II Главе.....	49
Заключение.....	51
Список используемой литературы	53
Приложения	57

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Общество, как и весь мир, со временем меняется, проходит этап своей эволюции. Также меняется и труд, его особенности. Так в начале конце XIX начале XX века о стимулировании трудовой мотивации персонала предприятия еще не знали. Для рабочих промышленных предприятий России, на современный взгляд, были ужасные условия труда. Трудились по 10-12, а то и 14 часов в день. Условия труда также были далеки от совершенства. Об этом, как и о длительности рабочего дня, государство тогда не задумывалось, отдавая всё на откуп владельцам производств, поэтому каждый хозяин организовывал всё по своему разумению.

Конечно, были и образцовые, чистые, светлые и аккуратные предприятия, но в большинстве своём условия были ужасающими. Гигиена и вентиляция были настолько плохи, что рабочие постоянно болели: на фабриках махорки задыхались от пыли, на зеркальных заводах травились ртутными парами, на сахарных заводах страдали от кожных ран, вызванных патоккой. Перечислять можно долго — практически каждое производство не соответствовало никаким современным нормам.

Во времена СССР, трудящиеся страны считали, что их труд сориентирован не столько на получение заработной платы, которая имела место, сколько на благо всей страны. Среди людей не было деления «себя» с государством. Люди устремлялись всеми силами поднять страну проложить дорогу к коммунистическому будущему. Этой верой были наполнены все умы нашей страны. Эта вера помогала людям жить. Вера всегда нужна человеку, так как без веры у человека черствеет душа. Это и было стимулом трудовой мотивации персонала предприятия.

Ударники награждались орденами Труда, грамотами, не зависимо от статуса. Страна ставила в пример тех, кто отличился.

При этом нужно учесть, что люди работали не ради наживы или дорогостоящего подарка. Наград рабочие не ждали. Но все же первые стахановцы о личной выгоде не думали. Так как, народ трудился не на

эксплуататоров, как было ранее, а на себя. Согласно советской идеологии всё было общим, и производство, в том числе.

В современном обществе его потребности растут не с каждым десятилетием, а с каждым годом. Поэтому, стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия играет, важную роль. При ее отсутствии, предприятие не пользуется спросом на рынке труда, будет постоянная текучесть кадров, частое или полное отсутствие квалифицированного персонала. Эти факторы могут привести к банкротству предприятия.

Поэтому для современного предприятия, очень важно создать для персонала те условия, при которых ему комфортно не только работать, а также проводить отпуск, свои выходные и праздничные дни, что в последствии будет повышением трудоспособности и стимулом для работы, а также повышению производительности и получения прибыли.

На основе актуальности проблемы исследования была сформулирована **тема выпускной квалификационной работы:** «Стимулирование трудовой мотивации персонала».

Объект исследования – система трудовой мотивации персонала

Предмет исследования – процесс стимулирования трудовой мотивации персонала

Целью исследования, является теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка рекомендаций по улучшению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

- 1) изучить понятие трудовой мотивации персонала;
- 2) рассмотреть виды стимулирующих систем трудовой мотивации персонала;
- 3) проанализировать проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия;

4) разработать рекомендации по улучшению стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»;

5) провести анализ результатов практической работы;

Практическая значимость исследования заключается в том, что проведена практическая работа по разработке рекомендаций по улучшению стимулирования трудовой мотивации персонала на примере АО «Челябинское авиапредприятие», а именно представлена цель, задачи и организация практической работы, результаты разработки рекомендаций по улучшению стимулирования трудовой мотивации персонала в АО «Челябинское авиапредприятие», а также осуществлен анализ результатов практической работы.

Методология исследования: проблема подбора и отбора персонала в организации находит отражение в научных трудах таких исследователей как Н.Н. Белухина, С.И. Жук, Н.Г. Иванова, Т.В. Остудина, Ю.В. Родионова, О.М. Ростик, А.А. Руденко, Е.М. Стариков, А.Ю. Токарева и др. В своих трудах перечисленные выше ученые отмечают стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия как важное звено современных организаций, от которого зависит благополучие предприятия на рынке не только в настоящий момент, но и в будущем. Поэтому стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия необходимо рассматривать как важную систему, которая является одним из центральных элементов управления персоналом предприятия.

Методы исследования:

1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы по стимулированию персонала, обобщение эффективного опыта в сфере управления персоналом; понятийно-терминологический анализ; выделение условий с заданными свойствами и др.;

2) эмпирические – практическая проверка системы стимулирования и условий ее эффективного функционирования, изучение рабочей

документации, социологические методы (опросы, анкетирование), наблюдение, беседа, анализ и обобщение результатов исследования и др.

База исследования: Акционерное общество «Челябинское авиапредприятие». **Юридический адрес базы исследования:** Челябинская область, г. Челябинск, р-н Metallургический, г. Челябинск, п. Аэропорт, административное здание управления аэропорта.

В данной работе был произведен анализ базы исследования, системы стимулирования трудовой мотивации персонала на базе исследования и разработаны рекомендации, позволяющие улучшить систему стимулирования трудовой мотивации персонала на базе исследования.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников. Материал выпускной квалификационной работы изложен на 95 страницах, содержит 3 таблиц, 6 рисунков, список используемой литературы включает 45 источника, 5 приложений.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования; формулируются положения, выносимые на защиту, а также положения, составляющие научную новизну, теоретическую и практическую значимость выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Теоретические основы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия», рассмотрена проблема стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия, а именно: цели и задачи трудовой мотивации персонала предприятия, заключающиеся в рассмотрении системы стимулирования трудовой мотивации персонала.

Во второй главе «Практическая работа по стимулированию трудовой мотивации персонала предприятия (на примере АО «Челябинское авиапредприятие»)» представлена цель, задачи и организация практической

работы, результаты разработки рекомендаций для улучшения стимулирования трудовой мотивации персонала в АО «Челябинское авиапредприятие», а также осуществлен анализ результатов практической работы.

В заключении данной работы представлены краткие результаты проведенной практической работы, а также сделан вывод о том, что цель достигнута, задачи выполнены, а гипотеза подтверждена.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие трудовой мотивации персонала

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом предприятия, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности предприятия требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понятие мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства [4, с.45].

Мотивация персонала в значительной степени определяет, как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономике в стране, уровень благосостояния людей, что определяет важность проблем мотивации персонала.

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация».

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Поэтому, на мой взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности

удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано.

Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь самые разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками.

Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем.

Необходимо понять, насколько способен работник, выполнить поставленные перед ним задачи и на сколько он мотивирован для их выполнения [13, с.176].

В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность

работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее. Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией предприятия, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых работников, реализацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духи сотрудничества и улучшение морального климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала предприятия, формирование у работников необходимых предприятию интересов и поведения с целью интеграции ожиданий предприятия с их интересами. Конечная цель работы с персоналом – обеспечение максимального сближения ожидания предприятия и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможности продвижения по службе, похвала или наказание

руководителя. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рис. 1.1.

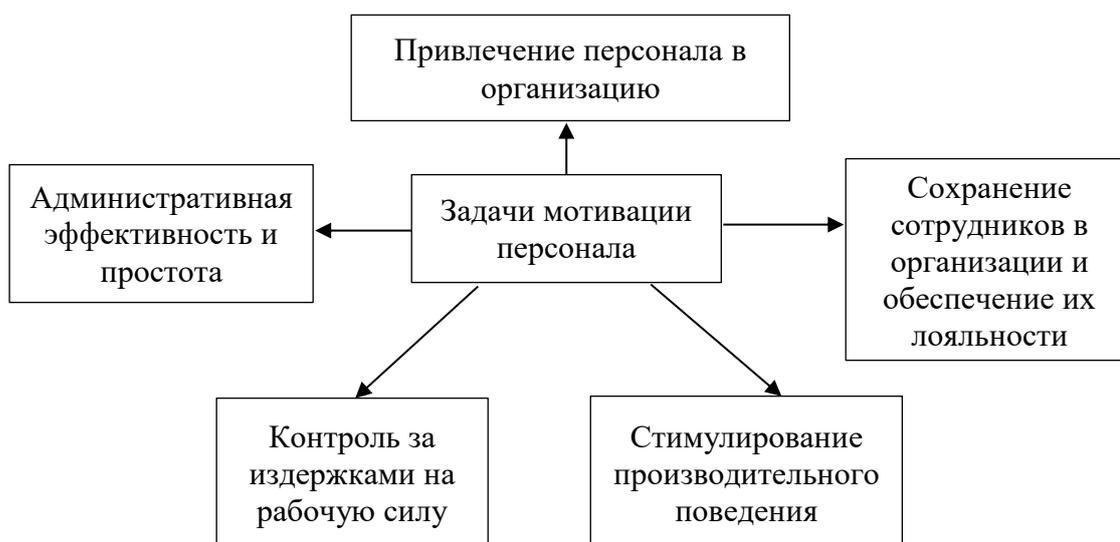


Рисунок 1.1 – Основные задачи мотивации персонала

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач:

1) привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации;

2) сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации. Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой. Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы. Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично (лишь частично) компенсировать за счет других;

3) стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности;

Говоря о результативности сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закрепленных обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи, которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям.

С точки зрения эффективности поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закрепленных за ним должностных обязанностей;

4) контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников;

5) административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования [1, с.103].

В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность философии организации должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться.

1.2. Виды стимулирующих систем трудовой мотивации персонала

В настоящее время организация эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией работников, являются:

- многозадачность персонала;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- недостаточное оснащение рабочих мест;

- слабая перспектива карьерного роста;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке новых сотрудников и резерва;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- безынициативность сотрудников;
- проблемы при создании согласованной команды;
- неудовлетворительный морально психологический климат в коллективе;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- низкий моральный дух в коллективе;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- высокая конфликтность, как с коллегами, так и с руководством;
- низкий уровень исполнительской дисциплины, некачественный труд (брак);
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения руководством;
- халатное отношение к труду;
- неразвитость соцкультбыта предприятия;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником.

Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала, перечень которых можно предоставить следующим образом, разделив на материальные и нематериальные стимулирующие факторы, которые представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Стимулирующие факторы

К материальным стимулирующим факторам относят такие, как:

- заработная плата (номинальная) – оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату;

- заработная плата (реальная) – обеспечение реальной заработной платы путем: повышение тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; ведения компенсационных выплат; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией;

- бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение);

- доплата наставникам за эффективное наставничество в период стажировки;

- выплата разовой премии сотрудникам за внесение работоспособной инициативы в бизнес-процесс предприятия;

- участие в прибылях – зарплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Долю этой части прибыли сопоставляют с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате) [31, с.272];

- планы дополнительных выплат – планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков

сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, необлагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

К нематериальным стимулирующим факторам относят:

- организация комфортных рабочих мест (новое, удобное, чистое);
- программы корпоративного обучения персонала – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения), обучение лучших рядовых сотрудников программам для руководителей, создание кадрового резерва;
- обеспечение комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных сотрудников) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;
- стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организации гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
- вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на «Доске почета»;
- организация питания – выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание;
- медицинское страхование работников и членов их семей;
- программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели;
- программы выплат по временной нетрудоспособности – покрытие расходов по временной нетрудоспособности;

- отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договору с фондом на стороне;

- страхование жизни – страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Например, за счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника;

- гибкие социальные выплаты – компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;

- оплата транспортных расходов – или обслуживание собственным транспортном – выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами;

- предоставление служебного автотранспорта работникам, имеющим разъездной характер работы;

- оплата услуг мобильной связи сотрудникам;

- выделение средств на teambuilding;

- розыгрыш ценных призов;

- корпоративных отдых (выезд в выходные семьями на природу, походы, спортивные мероприятия в масштабах компании и т.п.)

В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования. Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также предлагают разработку новых подходов. Так, все более широкое применение находит подход, реализующий программы вознаграждения за

труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибылях компании и в управлении [28, с.203].

Необходимо учитывать, что структура потребностей работников в нашем обществе, в силу переходного состояния общества, имеет особенность, с одной стороны, неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время, с другой стороны, способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях, либо в силу привычки. Поэтому, применяя какие-либо методы стимулирования, основанные как на содержательных, так и на процессуальных теориях мотивации, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

1.3. Методы стимулирования труда

Всего в мире существует огромное множество методов стимулирования сотрудников к продуктивному труду. Однозначного ответа на этот вопрос нет. Поскольку получается, что каждая компания работает по индивидуальному графику, соответственно, разные формы и методы мотивации сотрудников к труду могут влиять на разные группы. Следует также отметить, что один и тот же вид мотивации в разные промежутки времени может иметь противоположный результат. Так, например, если два года назад ежегодная премия, выплачиваемая лучшим сотрудникам, могла повлиять на повышение производительности всей команды, то теперь она не оправдывала возложенных на нее функций. Это довольно легко объяснить. Со временем потребности людей меняются. Если изначально их интересовали финансовые стимулы, то с повышением зарплаты, продвижением по службе, самое главное - обучением за рубежом, представлением своей организации на различных форумах и

семинарах и т.д. Таким образом, в общей сложности можно выделить три больших направления методов стимулирования сотрудников

К экономическому методу стимулирования можно отнести все виды финансовой мотивации сотрудников к труду. Это премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации и т.д. До недавних пор считалось, что данный метод мотивации является самым эффективным. Объясняется это достаточно просто. Каждый специалист устраивается на рабочее место с главной целью: финансово обеспечить себя и свою семью. Следовательно, необходимо внедрить этот вид стимулирования сотрудников для достижения конкретной цели. Кроме того, на Общем собрании рекомендуется проинформировать всех сотрудников о принципах, в соответствии с которыми будет выплачиваться грант, какие критерии будут иметь решающее значение при расчете финансирования. Чтобы поддерживать интерес к этой мотивации, вы можете время от времени публиковать ее в корпоративном издании после публикации предварительных результатов работы специалистов, отделов, управлений и т.д. в общей позиции. Исходя из того, кто является лидером, а кто отстает, специалисты мобилизуют свои силы для получения желаемого вознаграждения. В-третьих, система экономической мотивации должна быть четко обоснована, она не должна систематически выплачиваться специалистам. Другими словами, если работникам ежеквартально начислять определенную сумму, они вскоре будут воспринимать это не как вознаграждение за хорошую работу, а как соответствующее ожидаемому повышению заработной платы. В-четвертых, все сотрудники должны четко понимать, за какую деятельность им были начислены дополнительные деньги. Если вы распорядитесь выплатить специалистам, удачно завершившим контракт, некоторую денежную сумму, а их не предупредите за что и в каком объеме эта сумма будет выплачена, то сотрудники просто не поймут, почему именно им были переведены данные деньги. Это может родить в глазах остального коллектива недоверие по

отношению к компетентности действий руководителей. В-пятых, денежное вознаграждение должно быть непосредственно связано с результатом труда. Только тогда оно несет максимальное мотивирующее значение.

Организационно-административный метод стимулирования персонала к труду базируется не только на соблюдении законодательства, трудового кодекса РФ, но и на признании распоряжений руководящего состава организации единственно верными, не подлежащими обсуждению или сомнению. Порою, во многих организациях дирекция стремится установить неформальное общение с подчиненными. Однако это играет злую шутку в первую очередь, с директорским составом. Через некоторое время сотрудники перестают видеть в глазах руководства авторитет, слова которого не подлежат обсуждению. Таким образом, общая система взаимодействия сотрудников между собой, управления, достижения единых целей компании постепенно будет стремиться к нулю. В каждой организации должна существовать определенная иерархия, определяющая то, на какой ступени находится каждое должностное лицо, кому подчиняются сотрудники, как сформирована работа всего предприятия в целом. Только в этом случае работа сотрудников будет слаженной, а указания выполняться быстро и незамедлительно.

Социально-психологический метод мотивации определяет поведение сотрудников. Порою, психологический климат в коллективе намного важнее финансовой мотивации. Если сотрудники комфортно, уютно себя чувствуют на рабочем месте, могут свободно общаться с коллегами, то они более быстро и качественно выполняют свою работу. К тому же положительный психологический климат в коллективе позволяет избежать текучести кадров. Не редки случаи, когда специалисты, получая низкую заработную плату, держались за свое рабочее место, выполняли должностные обязанности лишь потому, что в этом коллективе они чувствовали себя комфортно, уверенно и защищены. На практике установить положительный психологический климат в коллективе можно при помощи различных тренингов, направленных на

сплочение коллектива, проведения разных праздничных корпоративных мероприятий, посвященных празднованию крупных календарных дат, дней рождения, выезды на природу и т.д.

Отдельно можно выделить так называемые «необычные» методы стимулирования труда. Их можно разделить на две группы: вызывающие положительную реакцию персонала и способствующие росту удовлетворенности трудом, и те, которые вызывают противоречивую реакцию персонала (которые одновременно могут благоприятно воздействовать на эффективность работы одних сотрудников и снижать производительность других).

К первой группе необычных методов стимулирования можно отнести следующие методы:

- выражение признательности и награждение сотрудников с помощью песни, написанной в честь сотрудника, в слова которой включены имя и достижения сотрудника/результаты труда;

- фильмы о сотрудниках, рассказывающие историю работы, результаты;

- книги почета компании, в которой кратко описываются основные достижения сотрудников;

- ужин с директором для лучших рядовых сотрудников, во время которого руководитель может лучше узнать интересы и потребности обычных сотрудников, узнать их мнение о работе компании, рекомендации;

- благодарственные письма родственникам сотрудников;

- премии «за здоровый образ жизни», бонусы «за верность компании», доплаты за продолжение образования, надбавки за хорошие отношения с подчиненными;

- компенсации расходов на отпуск, дополнительные выходные, творческие отпуска и др.

Эти методы и аналогичные им не денежные поощрения особенно эффективны, когда используются впервые. Награды надолго остаются в

памяти. Уникальные методы финансового стимулирования будут эффективны, если их использовать систематически. Благодаря использованию таких методов на предприятии повысится удовлетворенность сотрудников своей работой; улучшится социально-психологический климат; снизится текучесть кадров.

Ко второй группе относятся методы, которые могут, как повышать эффективность труда, так и понижать ее. Это будет зависеть от того, в какой ситуации применяется метод, от сотрудников, работающих в компании, от целей, которых хочет достигнуть организация, разрабатывая систему стимулирования труда персонала. К методам этой группы относятся: Катание на роликах по офису; Создание комнаты отдыха; Возможность приводить на работу домашних животных; Звонок в колокольчик при завершении сделки/задания; Возможность заниматься любимым делом на работе; Наличие бара на рабочем месте; Бонусы за лучшую прическу и т.д.

Методы второй группы, с одной стороны, могут повысить мотивацию сотрудников, раскрыть их творческие способности, дают возможность отдохнуть на рабочем месте и чувствовать себя комфортно. С другой стороны, данные методы могут привести к обратному результату и превратить работу в непрерывный праздник, вызвать текучесть ценных сотрудников/отпугнуть новых сотрудников, для которых такая необычная обстановка будет препятствием для эффективной работы. В результате это негативно отразится на производительности труда, т. к. передвижение на роликах, питомцы и др. могут создавать шум и некомфортную обстановку для окружающих. Таким образом, компаниям необходимо заранее оценить возможный эффект использования необычных методов стимулирования труда.

Личность компании с системой стимулирования персонала разрабатывается внутри организации; в сферах бизнеса необходимо учитывать потребности и стимулы персонала, чтобы достичь поставленных целей с использованием нестандартных методов стимулирования.

Поскольку широкий спектр форм и видов мотивации специалистов к работе не дает положительного результата, в некоторых компаниях специалисту приходится самостоятельно выбирать те виды мотивации, которые ему наиболее интересны. Раз в год каждый сотрудник компании получает исчерпывающий перечень всевозможных кампаний, проводимых в конкретной организации. Это включает в себя дополнительный доход, больничные талоны, медицинские осмотры; Возможность представлять Организацию на национальных и международных дискуссиях; курсы повышения квалификации по ведению бизнеса, улучшение технического оснащения рабочих мест и многое другое. Каждый сотрудник выбирает 5-10 наиболее интересных для него кампаний. В то же время необходимо сократить количество кампаний с самых популярных до наименее интересных. Это позволяет руководителю знать, что каждый специалист в его компании заинтересован, и анализировать потребности своих сотрудников.

Выводы по 1-ой главе

Рассмотренные в данной главе теоретические аспекты стимулирования трудовой мотивации позволяют сделать следующие выводы:

1) Мотивация является ключевым фактором эффективной работы персонала и достижения целей предприятия. Понимание механизмов мотивации, ее видов и уровней необходимо для разработки эффективной системы стимулирования.

2) Существует множество теорий мотивации, каждая из которых предлагает свой взгляд на факторы, определяющие поведение человека в трудовой деятельности. Теории содержания (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) акцентируют внимание на потребностях, являющихся движущей силой мотивации, в то время как процессуальные теории (Врум, Адамс, Локк)

рассматривают мотивацию как результат когнитивных процессов оценки и выбора.

3) Стимулирование трудовой мотивации – это процесс создания условий, побуждающих персонал к достижению поставленных целей посредством удовлетворения их потребностей и интересов. Эффективная система стимулирования должна учитывать индивидуальные особенности сотрудников, специфику организации и ее цели.

4) В практике менеджмента применяются различные методы стимулирования, которые можно разделить на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование включает различные формы оплаты труда, премии, бонусы и другие выплаты. Нематериальное стимулирование включает признание, похвалу, возможности для карьерного роста, обучение и развитие.

5) Выбор конкретных методов стимулирования должен быть основан на глубоком анализе мотивационной структуры персонала, а также на понимании их влияния на различные аспекты трудовой деятельности. Необходимо учитывать культурные особенности, специфику отрасли и финансовые возможности организации.

6) Эффективная система стимулирования должна быть комплексной, гибкой и динамичной. Она должна постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и внутреннего состояния организации, а также учитывать индивидуальные потребности и ожидания сотрудников.

7) Следует помнить, что чрезмерное или неправильное стимулирование может привести к негативным последствиям, таким как снижение мотивации, чувство несправедливости и ухудшение морального климата в коллективе.

Таким образом, изучение теоретических аспектов стимулирования трудовой мотивации является необходимым условием для разработки эффективной системы управления персоналом и достижения устойчивого развития предприятия. В следующих главах будет рассмотрена практическая

реализация этих теоретических положений на конкретном примере предприятия.

Глава II. Практическая работа по стимулированию трудовой мотивации персонала предприятия (на примере АО «Челябинское авиапредприятие»)

2.1 Анализ проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

АО «Челябинское Авиапредприятие» – юридическое название международного аэропорта города Челябинска имени Игоря Васильевича Курчатова. АО «Челябинское авиапредприятие» входит в состав одной из крупнейших холдинговых компаний «НОВАПОРТ», специализирующейся на реализации комплексных программ развития аэропортов.

Местонахождение: Российская Федерация, г. Челябинск, ул. Звездная, д.5

Основными потребителями услуг «Челябинского авиапредприятия» являются жители и гости Челябинска и Челябинской области, а также, авиакомпания, пользующиеся услугами предприятия.

Целью деятельности АО «Челябинское Авиапредприятие» является:

- интеграция в мировую транспортную систему;
- повышение авиационной доступности Челябинской области и близлежащих регионов, где слабо развита авиационная деятельность;
- получение прибыли.

Предметом деятельности АО «Челябинское Авиапредприятие» является:

- обеспечение населения Южного Урала и ближайших областей воздушным транспортом;
- обеспечение безопасности полетов;
- ремонт и обслуживание воздушных судов.

Аэропорт «Челябинск» осуществляет свою деятельность с 1930 года и является одним из старейших авиапредприятий страны. Аэровокзальный

комплекс представлен двумя терминалами – внутренних и международных авиалиний. После открытия нового терминала внутренних воздушных линий площадью 16,5 тысяч квадратных метров, пропускная способность аэропорта возросла с 300 до 900 пассажиров в час или 2 миллионов в год.

Кроме того, в аэропорту Челябинска действует авиационно-техническая база, обеспечивающая наземное обслуживание воздушных судов авиоперевозчиков и выполняющая периодические производства. Дополнительную прибыль предприятию приносит собственный цех бортового питания – «Челябинск Кейтринг Сервис» с производительностью до 8 тысяч порций в сутки.

В 2013 году аэропорт «Челябинск» приобрел контрольный пакет акций грузового терминала, обеспечивающего полный комплект услуг по обработке и доставке груза и почты.

После масштабной реконструкции, аэропорт «Челябинск» получил новый терминал внутренних воздушных линий площадью 16712 кв. метров. Благодаря этому увеличена пропускная способность до 900 пассажиров в час.

Инфраструктурный комплекс аэропорта также включает в себя гостиницу, автопарковочный комплекс и производственные помещения, сдаваемые в аренду.

Аэропорт обслуживает более 20 направлений, по которым совершают регулярные и чартерные рейсы более 10 авиакомпаний. В 2024 году пассажиропоток челябинского аэропорта составил более 2 миллионов человек.

Основные направления по внутренним воздушным линиям: Москва (Внуково, Шереметьево), Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Сочи, Норильск, Минеральные Воды, Красноярск, Калининград, Сургут, Минеральные Воды и др.

Основные направления по международным воздушным линиям: Минск, Душанбе, Худжанд, Ош, Анталия, Шарм-эш-Шейх, Хургада, Пхукет.

Организационная структура и персонал.

Структура управления аэропортом представляет три основных составляющих:

- руководство аэропортом, определяемое его правовым статусом;
- администрация аэропорта, определяемая организационной формой, установленной руководством;
- руководители подразделений и соответствующий персонал, устанавливаемый руководством и администрацией аэропорта.

Руководство аэропорта разрабатывает стратегию, цели и задачи, определяет ресурсы, которые могут быть использованы, и уровень обслуживания для требуемого объема предоставляемых услуг.

Администрация осуществляет координацию производственных процессов, информирование руководства и контроль за соблюдением технических и технологических стандартов при выполнении различных видов услуг и работ.

Организационная структура АО «Челябинское Авиапредприятие» представлена на рисунке 2.1.

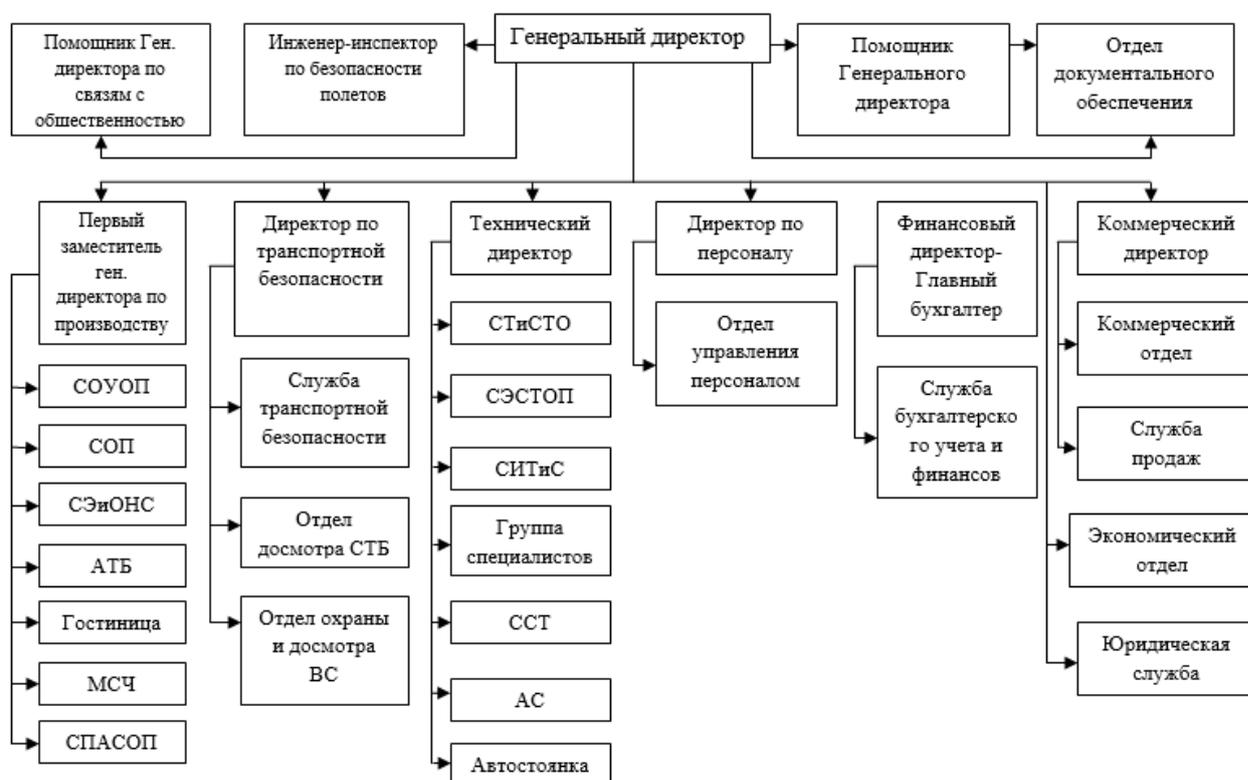


Рисунок 2.1 - Организационная структура АО «Челябинское
Авиапредприятие»

Для слаженной и бесперебойной работы, в АО «Челябинское авиапредприятие» существуют 12 служб, которые отвечают за определенный характер работы.

Основные службы аэропорта:

- производственно-диспетчерская служба предприятия (ПДСП);
- служба организации пассажирских перевозок (СОПП);
- служба транспортной безопасности (СТБ);
- служба спецтранспорта (ССТ);
- инженерно-авиационная служба (ИАС);
- служба аэронавигационной информации (САИ);
- аэродромная служба (АС);
- служба электросветотехнического обеспечения полетов (СЭСТОП);
- служба поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов (СПАСОП);
- служба теплотехнического и санитарно-технического обеспечения (СТиСТО);
- служба информационных технологий и связи (СИТИС);
- отдел горюче-смазочных материалов (ОГСМ);

Решение задач, которые стоят перед авиапредприятием, требует квалифицированного, слаженно работающего персонала, способного работать в сложных условиях и стрессовых ситуациях.

На 1 мая 2025 года в АО «Челябинское авиапредприятие» среднесписочная численность персонала составляла 676 человек. В таблице 2.1. показана структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» за 2023-2025 годы.

Таблица 2.1 – структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» за 2023-2025 гг.

Категория	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2023г.	2024г.	2025г.	2023г.	2024г.	2025г.	2025/ 2023, Чел.	2025/ 2023, %
Руководители	61	58	63	8,75	9,34	9,32	2	3,28
Специалисты	46	38	42	6,6	6,12	6,21	-4	-8,7
Рабочие	590	525	567	84,65	84,54	83,88	-23	-3,9
Итого численность	697	621	676	100	100	100	-25	-3,01

Структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» за 2023 – 2025 гг. показана на рисунке 2.2.

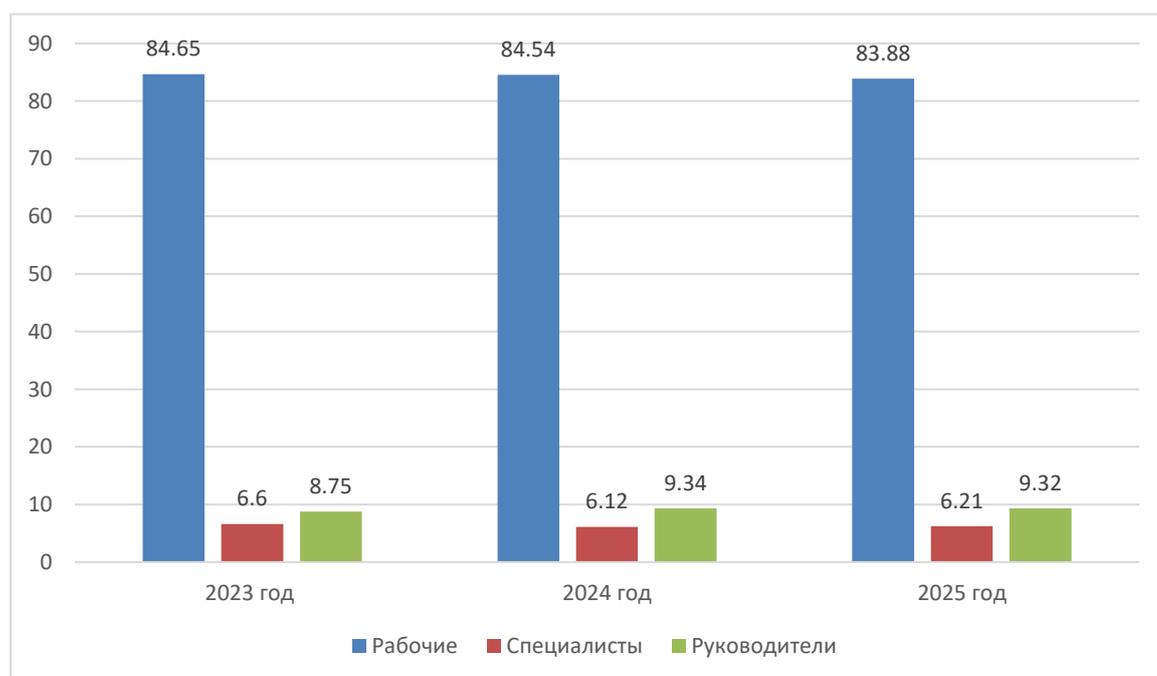


Рисунок 2.2 – Структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» по категориям за 2023-2025 гг.

Анализ данных таблицы 2.1 позволяет сделать вывод, что численность персонала не стабильна на протяжении рассматриваемого периода. В 2024 году среднесписочная численность по отношению к 2023 году сократилась на 10,91%, а в 2025 году увеличилось на 8,85 % по отношению к 2024 году. Существенную долю персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

занимают рабочие. В 2023 году их доля составляла 84,65%, в 2024 году 84,54%, в 2025 году 83,88%. Доля рабочего персонала в 2025 году сократилась на 3,9% относительно 2023 года.

В таблице 2.2 представлена структура персонала предприятия по возрасту.

Таблица 2.2 – структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» по возрасту

Возраст персонала	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2023г.	2024г.	2025г.	2023г.	2024г.	2025г.	2025/ 2023, Чел.	2025/ 2023, %
От 18 до 30 лет	118	91	164	16,93	14,65	24,26	46	38,98
От 31 до 50 лет	258	229	248	37,02	36,88	36,69	-10	-3,88
От 41 до 50 лет	193	186	166	27,69	29,95	24,56	-27	-13,99
Старше 51 года	128	115	98	18,36	18,52	14,5	-30	-23,44
Итого численность	697	621	676	100	100	100	-21	-3,01

Структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» по возрасту за 2023-2025 гг. представлена на рисунке 2.3.

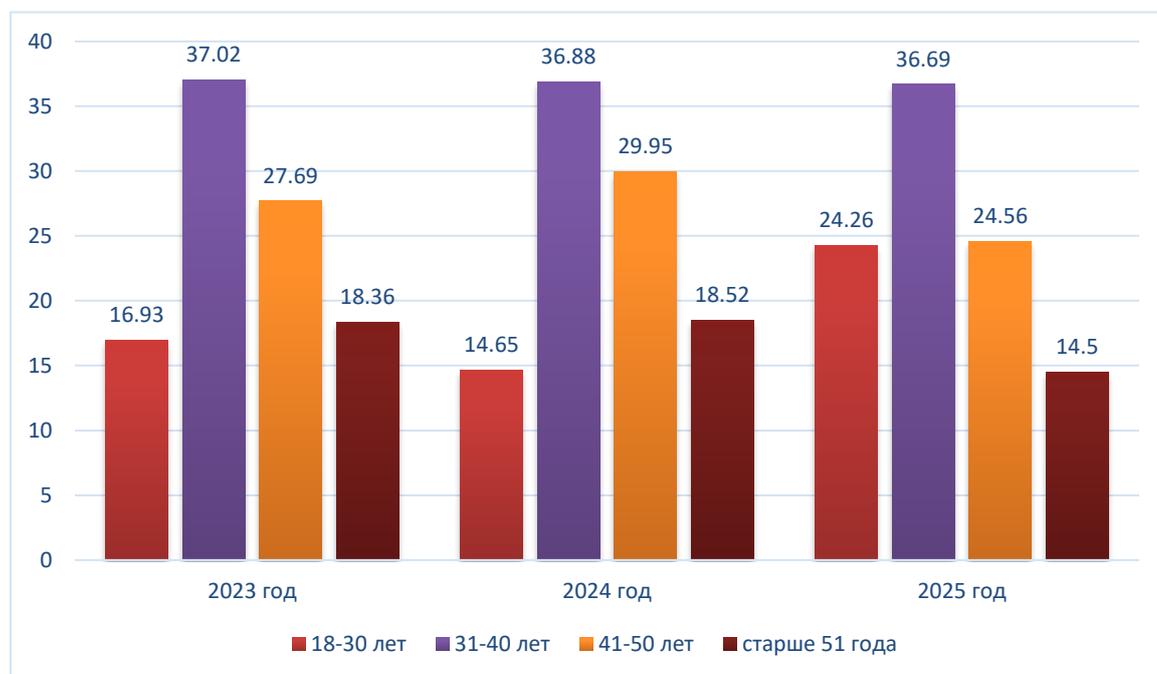


Рисунок 2.3 - Структура персонала АО «Челябинское авиапредприятие» по возрасту за 2023-2025 гг.

Данные таблицы 2.2 показывают, что в 2023 году наибольшую долю занимают сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет, их доля составила 37,02%. Наименьшую долю составляют сотрудники возрастом от 18 до 30 лет – 16,93%.

В 2025 году, как и в предыдущие, наибольшую до составляют сотрудники от 31 до 40 лет. Доля сотрудников от 18 до 30 лет увеличилась на 38,98%, а доля сотрудников возрастом старше 51 годы сократилась на 23,44%.

Увеличение численности молодых сотрудников положительная тенденция, так как они легко обучаются, обладают большей работоспособностью и представляют собой потенциал предприятия. Однако молодые сотрудники обладают не самой высокой производительностью труда в силу недостаточности опыта и требуют дополнительного обучения и повышения квалификации.

Но, как видно из приведенных выше данных таблиц 2.1. и 2.2. на предприятии АО «Челябинское авиапредприятие» существует проблема текучести кадров, анализ которой представлен в таблице 2.3.

В связи с этим целесообразно провести анализ текучести кадров.

Таблица 2.3 – Анализ текучести кадров в АО «Челябинское авиапредприятие»

Показатели	2023г.	2024г.	2025г.	Отклонения 2025/2024гг.
Численность, чел.	697	621	676	
Прием, чел.	36	103	72	-31
Увольнение, чел.	112	68	17	-31
Коэффициент приема, %	5,16	16,59	10,65	-5,94
Коэффициент выбытия, %	0,16	0,11	0,03	-0,05
Коэффициент текучести, %	16,07	10,95	2,51	-5,22

Динамика показателей движения персонала в 2023-2025 годах показана на рисунке 2.4.

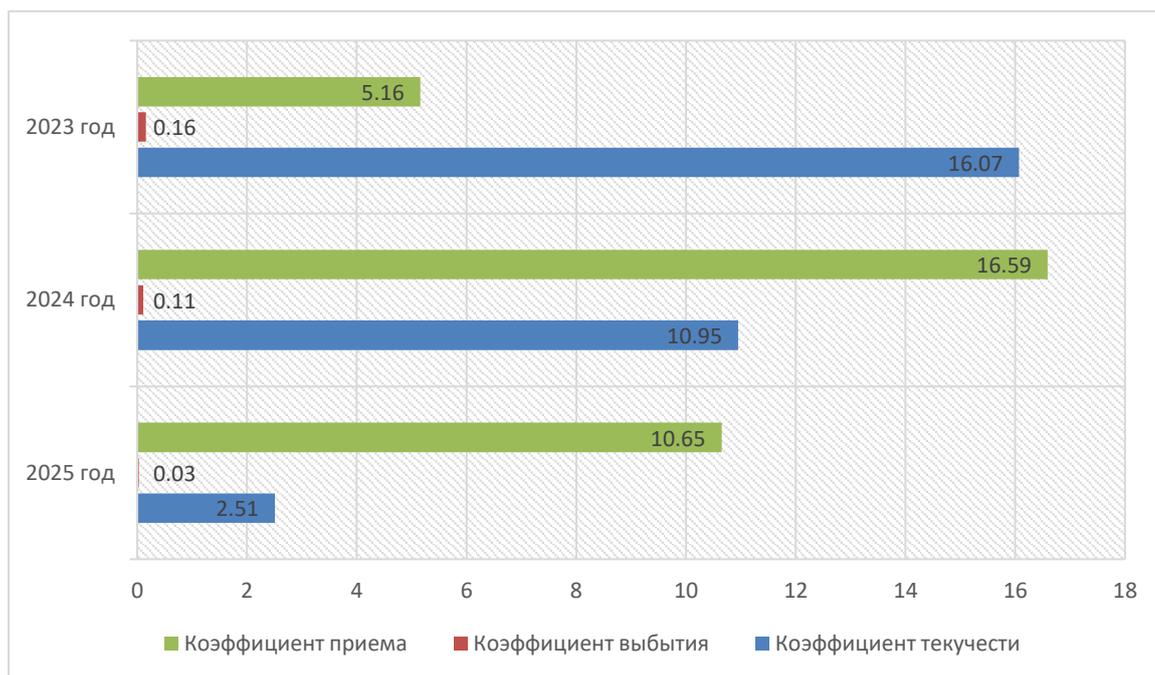


Рисунок 2.4 – Динамика показателей движения персонала АО «Челябинское авиапредприятие» в 2023-2025 годах

Согласно приведенным данным в таблице 2.3 анализа текучести кадров, можно сделать вывод, что в 2023 году АО «Челябинское авиапредприятие» имело наихудший показатель текучести в 16,07%. В 2024 году данный показатель составлял 10,95%, а в 2025 году стал ниже нормы текучести персонала. Для АО «Челябинское предприятие» средний показатель текучести персонала составляет в пределах от 3 до 7%.

Для выявления причин увольнения персонала, проведен анализ, результаты которого представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Причины увольнения персонала в 2023-2024 годах.

Причины увольнения	2023 год, чел.	2024 год, чел.
Неудовлетворительный размер заработной платы	14	9
Не удобный график работы	5	3
Не удобное расположение	3	2
Условия труда и социальный пакет	43	25
Отсутствие перспектив роста	15	6
Не сложившиеся отношения с руководством	2	3

Увольнение в связи с выходом на пенсию	16	6
По собственному желанию	12	11
Другое	2	3

По результатам анализа выявление причин увольнения персонала, можно сделать вывод, что основными причинами увольнения сотрудников являются: неудовлетворенность размером заработной платы и недостаточный социальный пакет, что дает основание сделать вывод о необходимости совершенствования системы трудовой мотивации персонала на предприятии.

Перейдем к оценке эффективности действующей системы стимулирования трудовой мотивации персонала в АО «Челябинское авиапредприятие».

Система стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» представлена на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 - Система стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» в 2023-2024 гг.

Система стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» состоит из двух факторов: материальное и нематериальное стимулирование.

В материальное стимулирование входит:

1. Заработная плата. В АО «Челябинское авиапредприятие» оплата труда окладная, а в некоторых службах сдельная.

2. Ежемесячная премия к заработной плате. Она составляет 25% от оклада или от итоговой части сдельной оплаты труда.

3. Квартальное премирование. Квартальная премия для сотрудников предприятия выплачивается по итогам работы за квартал. Решение о ее выплате принимает руководство авиапредприятия.

4. Годовая премия. Выплачивается по итогам работы за год. Решение о ее выплате принимает руководство авиапредприятия.

В нематериальное стимулирование входит:

1. Участие в спортивных мероприятиях и конкурсах профессионального мастерства. Обычно, спортивные мероприятия проходят только в дни, приуроченные к профессиональным праздникам между. Как правило, это игра в футбол между сотрудниками служб авиапредприятия. Каждый год АО «Челябинское авиапредприятие» выдвигает работников из числа молодежи службы транспортной безопасности и службы организации пассажирских перевозок на всероссийский конкурс «Профессионалы». Ранее участие принимали в международном конкурсе профессионалов «WORLD SKILLS»

2. Награждение отличившихся работников в профессиональные праздники. Такими праздниками являются «День воздушного флота России», День гражданской авиации», «День службы авиационной безопасности». В юбилейные даты чествуют отличившихся работников авиапредприятия.

Исследование эффективности системы трудовой мотивации персонала проводилось с помощью опроса, направленного на изучение удовлетворенности сотрудников АО «Челябинское авиапредприятие»

различными сторонами своей работы (приложение 1). В опросе приняли участие 283 сотрудника. 189 сотрудников Службы Транспортной Безопасности и 94 сотрудника Службы Организации Пассажирских Перевозок.

Сотрудникам предлагалось отметить в анкете «Удовлетворен» или «Неудовлетворен» различными факторами труда, такими как «Зарботная плата», «Условия труда», «График работы» и другие (приложение 1).

Изучение удовлетворенности показало, насколько мотивационный фактор актуален для сотрудников на данный момент и стоит ли учитывать его при построении системы мотивации. Результаты исследования эффективности системы трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» представлены на рисунке 2.5.

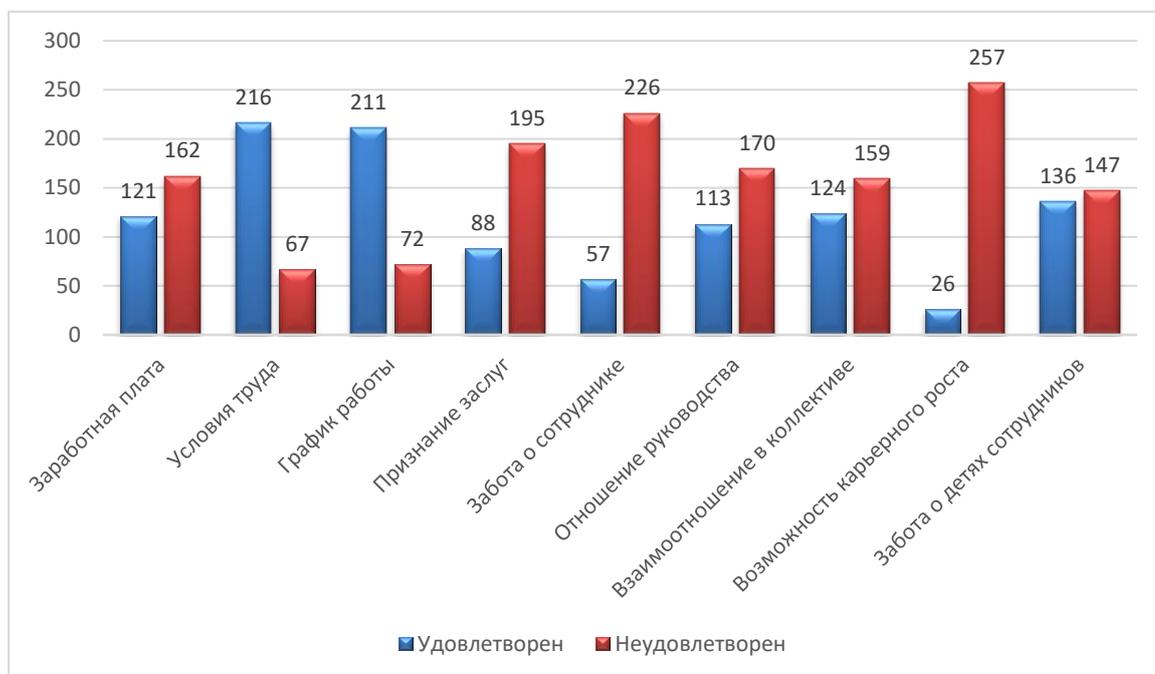


Рисунок 2.5 – Результаты исследования эффективности системы трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

Индекс удовлетворенности персонала системой трудовой мотивации АО «Челябинское авиапредприятие» представлен на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Индекс удовлетворенности персонала системой трудовой мотивации АО «Челябинское авиапредприятие»

Исходя из результатов исследования эффективности системы трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие», общий индекс удовлетворенности персонала составил 43% от числа опрошенных респондентов. Это говорит о низкой удовлетворенности персонала и низкой эффективности системы стимулирования трудовой мотивации персонала авиапредприятия. Рассмотрим на какие критерии следует обратить внимание:

- возможность карьерного роста – 257 (97,17%) сотрудников не удовлетворены этим показателем. Причиной является политика руководства предприятия, которое считает, что руководителями могут быть только представители мужского пола;

- забота о сотруднике – 226 (79,86%) респондентов, от числа проходивших опрос, считают, что на предприятии отсутствует, какая-либо забота о персонале, которая выражалась бы в компенсации оплаты проезда, предоставлении путевок на базы отдыха и санатории, дополнительного медицинского страхования и т.д.;

- признание заслуг – 195 (68,9%) опрошенных сотрудников недовольны этим показателем, так как на предприятии, отличившихся сотрудников награждают, только в юбилейные даты профессиональных праздников и это не правильные действия со стороны руководства. Данный критерий должен

работать круглогодично, и играть свою роль не только в профессиональные праздники, а также и во всероссийские дни каких-либо мероприятий;

- отношение руководства – 170 (60,07%) сотрудников авиапредприятия считают, что часть руководителей ведут себя по отношению к персоналу не профессионально, высокомерно, могут унижить при посторонних, не идут на контакт с рабочими. Это отрицательно сказывается на рабочем процессе;

- заработная плата – 162 (57,24 %) работника из числа опрошенных считают, что заработок на предприятии может покрыть только базовые потребности сотрудников, но этих средств не хватает для создания финансовой подушки безопасности и улучшения качества жизни;

- взаимоотношения в коллективе – 159 (56,18%) человек из опрошенного персонала считают, что взаимоотношение между коллегами имеют напряженный характер, что сказывается на результатах работы смен и на нарушении в выполнении своих обязанностей.

- забота о детях сотрудников – 147 (51,94%) сотрудников предприятия, считают, что поддержка детей работников недостаточна. На данный момент, предприятие осуществляет поддержку только в виде подарков на новый год и первоклассникам ко дню знаний.

2.2 Рекомендации по улучшению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

Проведенный нами анализ проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» показал, что действующая система мотивации персонала предприятия не эффективна. У работников авиапредприятия достаточно низкий уровень мотивации, что и является основной причиной текучести кадров на предприятии.

Для решения этой задачи, мы предлагаем внедрить модернизированную нами систему стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие», которая представлена на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Модернизированная система стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

Мы предлагаем следующие изменения в системе стимулирования трудовой мотивации персонала:

Материальное стимулирование:

- оплата наставничества улучшит качество подготовки вновь трудоустроенных сотрудников, поможет быстрее освоить новые навыки и компетенции, необходимые для работы. Оплата наставничества поможет сделать обучение более эффективным, что увеличит вероятность допуска стажера до самостоятельной работы. Инвестирование предприятия в развитие сотрудника, помогает ему чувствовать себя более ценным и вовлеченным в

работу. Также оплата наставничества поможет предприятию выявить и развивать перспективных сотрудников, которые смогут занять руководящие должности в будущем;

- беспроцентная рассрочка для работников может быть очень полезным инструментом повышения трудовой мотивации персонала. Предоставление такой льготы показывает, что предприятие заботится о благополучии своих сотрудников. Уменьшение финансового стресса благотворно влияет на общее самочувствие и продуктивность сотрудников. Предложение беспроцентной рассрочки делает предприятие более привлекательным для потенциальных сотрудников и создает положительный образ работодателя, способствует удержанию квалифицированных специалистов;

- денежные выплаты ко дню рождения работника также принесут пользу и сотрудникам, и предприятию. Получая премию ко дню рождения, сотрудники чувствуют себя ценными и нужными, что повышает мотивацию к работе и лояльность к предприятию. Забота о сотрудниках положительно сказывается на репутации предприятия в глазах соискателей и общественности. Зная, что предприятие ценит свой персонал, сотрудники реже увольняются и могут быть более мотивированы к качественной работе;

Материально – не денежное стимулирование (социальное):

- медицинское обслуживание по ДМС работника и членов его семьи (супруги, дети) – один из важных критериев. ДМС – это ценный социальный пакет, который привлекает и удерживает квалифицированных специалистов. Уверенность в том, что в случае необходимости будет обеспечен доступ к качественной и своевременной медицинской помощи, улучшает трудовую мотивацию сотрудников. Предприятие, заботящееся о здоровье своих сотрудников и их семей, более привлекательно на рынке труда;

- страхование жизни работника – также один из важных критериев стимулирования персонала. Так как работа авиапредприятия, предполагает условия труда с определенными рисками для жизни и здоровья сотрудников,

предлагается страхование жизни работника при приеме на работу, что поможет при наступлении страхового случая избежать больших материальных затрат. Предложение страхования жизни в качестве части социального пакета повышает привлекательность предприятия для соискателей и снижает текучесть кадров. Это показывает заботу о благополучии персонала и создает положительный имидж работодателя;

- компенсация затрат на питание снижает личные расходы персонала предприятия, что особенно важно для сотрудников с невысокой заработной платой или тех, кто имеет трудное материальное положение. Компенсация может предоставить сотрудникам возможность питаться в удобных для них местах, например, в кафе аэропорта, заказывать доставку или приобретать продукты для приготовления обедов дома;

- компенсация затрат на проезд может значительно снизить финансовую нагрузку на сотрудников, особенно тех, кто живет далеко от предприятия или вынужден пользоваться дорогим общественным транспортом. Снижение расходов на проезд высвобождает средства для других нужд, улучшая общее финансовое благополучие сотрудников. Компенсация затрат на проезд является фактором удержания сотрудников, что уменьшает текучесть персонала;

- предоставление льготных путевок в санатории и базы отдыха сделает отдых более доступным для сотрудников с разным уровнем дохода, позволяя им полноценно перезагрузиться и избежать выгорания. Совместный отдых коллег может способствовать укреплению командного духа и налаживанию неформальных связей. Наличие таких льгот делают предприятие более привлекательным для потенциальных сотрудников и помогает удерживать квалифицированный персонал;

- возмещение стоимости бытовой техники и мебели станет одним популярных критериев мотивации персонала, который позволит обновить бытовую технику и мебель с экономией средств, возможно предоставление

сертификатов на определенную сумму для приобретения данных товаров. Предоставление такой льготы подчеркнет ценность компании, ориентированную на заботу о сотрудниках, что укрепит корпоративную культуру;

- возмещение стоимости авиабилетов для работника и членов его семьи (супруги, дети) повысит мотивацию персонала на долгосрочные трудовые отношения с авиапредприятием, позволит работникам приобретать авиабилеты со скидкой. Поможет персоналу снизить финансовую нагрузку на бюджет семьи работника. Данная льгота повысит престиж предприятия на рынке труда, удержит квалифицированный персонал, что снизит текучесть кадров;

Нематериальное стимулирование:

- командировки для повышения квалификации персонала – этот критерий поможет работникам избежать «профессионального выгорания». Смена обстановки, обмен опытом между коллегами из других регионов положительно скажется на эмоциональном состоянии сотрудника, повысит его квалификацию в работе, а также появятся новые идеи для улучшения качества работы и условий труда;

- круглогодичное награждение отличившихся работников – повысит моральную мотивацию персонала, замотивирует сотрудников работать качественнее. Награждение нужно проводить не только в юбилейные даты праздников, а каждый год. Также приурочить награждение сотрудников и к всероссийским праздникам. Вести учет награжденных сотрудников и не допускать награждения одних и тех же работников;

- организация поздравления работников с днем рождения и праздниками – повысит у сотрудников чувство заботы о них, что положительно скажется на эмоционально-психологическом состоянии персонала, повысит его мотивацию к работе и преданность предприятию;

- организация доски почета – повысит трудовую мотивацию в коллективе, работники будут знать, что их труд на предприятии ценят, повысится стремление персонала работать качественно и продуктивно.

- реализация корпоративной культуры – повысит эффективность командной работы, упростит решение задач и ускорит их выполнение. Корпоративная культура, которая поощряет инициативу, творчество и достижение, мотивирует сотрудников работать лучше. Введение собственных традиций на предприятии поможет улучшению эмоционального климата в коллективе, может решить проблемы и разногласия в нем;

- гибкий график работы для определенных категорий работников – принесет значительные преимущества как для сотрудников, так и для предприятия. Возможность контролировать свой график, работать в более продуктивное время и избежать перегрузок помогает предотвратить выгорание и улучшить эмоциональное состояние персонала. Это актуально для сотрудников, которые являются студентами очных форм обучения, молодых родителей;

- юридическая помощь и защита принесет пользу как сотрудникам, так и предприятию, способствуя созданию правовой и справедливой рабочей среды. Предоставление юридической помощи не только в трудовых отношениях, но и индивидуальных юридических консультаций по личным вопросам, будут способствовать чувствовать персоналу заботу предприятия о своих сотрудниках, что также будет влиять на уменьшение текучести персонала и повышении престижа предприятия на рынке труда.

Модернизированную систему стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» мы предлагаем вводить постепенно в несколько этапов.

Сначала вводим те категории стимулирования, которые предприятие может начать использовать в кратчайшие сроки. Затем те, которые могут быть приняты в бюджет предприятия на предстоящий год, и позднее, те категории,

которые требуют тщательного рассмотрения, наибольшего инвестирования средств.

Этапы введения модернизированной системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Этапы введения модернизированной системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

	Материальное стимулирование	Материально – не денежное стимулирование	Нематериальное стимулирование	Срок реализации
Первый этап	- Оплата наставничества	- Компенсация затрат на питание - Компенсация затрат на проезд	- Организация поздравления работников с днем рождения (внутри коллективов) - Гибкий график работы - Юридическая помощь работникам	до 01.05.2025 года
Второй этап	- Денежные выплаты ко дню рождения	- Медицинское обслуживание по ДМС - Страхование жизни работника	- Командировки для повышения квалификации - Круглогодичное награждение работников - Организация доски почета	2026 год
Третий этап	Беспроцентная рассрочка	-Предоставление льготных путевок - Возмещение стоимости бытовой техники - Возмещение стоимости авиабилета	- Реализация корпоративной культуры	До конца 2027 года

Данная модернизированная система стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское предприятие», позволит решить проблемы мотивации персонала на предприятии, повысит престиж предприятия на рынке труда и в обществе в целом.

Также для решения проблем стимулирования трудовой мотивации персонала в АО «Челябинское авиапредприятие, нами рекомендовано проведение регулярных опросов среди сотрудников предприятия. Это поможет своевременно вносить изменения в систему мотивации, не допуская однообразия в мотивационных мерах, что может привести к демотивации персонала, профессиональному выгоранию и увеличению текучести кадров.

2.3. Оценка результатов практической работы

Экспериментальный период, сроком 2 месяца, первого этапа модернизированной нами системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» начался 1 марта 2025 года.

Рассмотрим, что же было внедрено в систему стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

1. Материальное стимулирование:

- оплата наставничества. Сотрудникам АО «Челябинское авиапредприятие» со стажем более 1 года, за обучение нового сотрудника установлена премия к заработной плате за наставничество в сумме 5000 рублей в месяц на период испытательного срока стажера. На предприятии, среди работников, возросло количество желающих быть наставниками для вновь трудоустроенных и обучать их.

2. Материально – не денежное стимулирование:

- компенсация затрат на питание. Руководство АО «Челябинское авиапредприятие» заключило договор с кафе «Жигулёво», находящееся в терминале вылета внутренних авиалиний» о предоставлении 50% скидки на ланч для сотрудников авиапредприятия. Это позволило сотрудникам питаться с наименьшими финансовыми затратами и не использовать больше времени на дорогу в столовую авиапредприятия;

- компенсация затрат на проезд. Руководство АО «Челябинское авиапредприятие» заключило договор с транспортной компанией об ежедневной доставке на работу и с работы сотрудников. Для запуска автобусов, был проведен опрос среди работников и выбрано 2 наиболее популярных направления. В будущем количество маршрутов увеличится.

3. Нематериальное стимулирование:

- организация поздравления работников с днем рождения (внутри коллективов). С начальниками смен служб аэропорта проведена беседа на тему взаимоотношения в коллективах. Мы предложили, чтобы каждый сотрудник приносил подарок на определенную денежную сумму, складывал его в общий пакет. На планерном совещании смены объявлялось поздравление работнику и начальником смены дарился общий подарок. Благодаря этому нововведению, отношение между работниками в коллективах улучшилось, у сотрудников появилось чувство командного духа и нужность коллективу;

- гибкий график работы. Для увеличения работоспособности персонала, нами было предложено руководству АО «Челябинского авиапредприятия» изменить график работы для желающих сотрудников. Персоналу предоставлена возможность изменить график с основного сутки/трое, день/ночь на ночь/ночь или день/день;

- юридическая помощь сотрудникам. Нами было рекомендовано руководству авиапредприятия ввести безвозмездную консультационную помощь юристом предприятия персоналу.

По окончании экспериментального периода, мы провели повторное исследование эффективности системы трудовой мотивации АО «Челябинское авиапредприятие» в виде опроса персонала, участвовавшего в первоначальном, результаты которого представлены на рисунке 2.8.

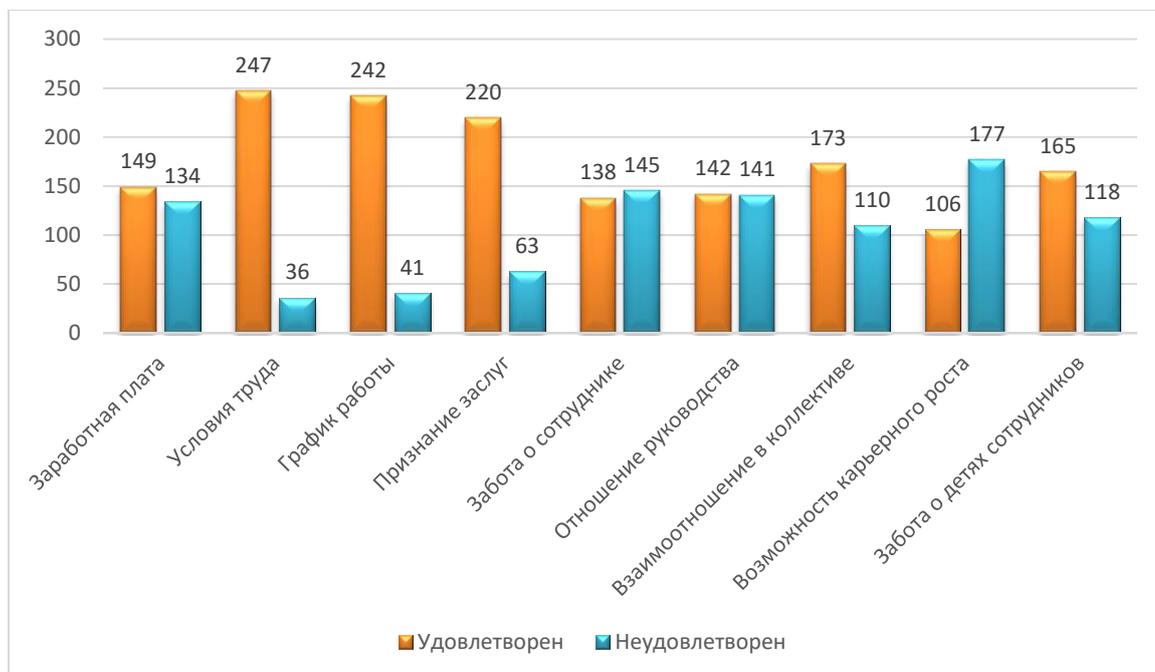


Рисунок 2.8 – Результаты исследования эффективности модернизированной системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

Индекс удовлетворенности персонала модернизированной системой трудовой мотивации АО «Челябинское авиапредприятие» представлен на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 - Индекс удовлетворенности персонала модернизированной системой трудовой мотивации АО «Челябинское авиапредприятие»

В результате проведенного нами исследования модернизированной системы трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие», индекс удовлетворенности сотрудников составил 62% из числа опрошенных. Можно сделать вывод, что первый этап разработанной и введенной нами модернизированной системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие» работает, число удовлетворенных сотрудников увеличилось. Однако на достигнутых результатах не следует останавливаться и продолжить работу по улучшению стимулирования трудовой мотивации в АО «Челябинское авиапредприятие».

Выводы по II Главе

В практической части выпускной квалификационной работы нами было изучено акционерное общество «Челябинское авиапредприятие», расположенное в городе Челябинске Челябинской области.

В ходе исследования были проанализированы структура персонала, динамика текучести кадров. Также были рассмотрены возрастной состав коллектива и система стимулирования трудовой мотивации персонала.

На основании проведенного анализа мы пришли к заключению, что в АО «Челябинское авиапредприятие» система стимулирования трудовой мотивации персонала не эффективна. Коэффициент текучести на конец 2024 года составил 10,95%, что превышает допустимые средние значения в 3-7%. Низкий индекс удовлетворенности опрошенных сотрудников в 43%, говорит о низком уровне мотивации персонала на предприятии.

В связи с этим для улучшения процесса стимулирования персонала было предложено поэтапно внедрить модернизированную нами систему стимулирования трудовой мотивации персонала.

На испытательном сроке, первый этап модернизированной системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия доказал свою

эффективность показателем индекса удовлетворенности персонала в 62%, что на 19% больше предыдущего результата. Руководство АО «Челябинское авиапредприятие» внедрило первый этап системы на постоянную работу и начала подготовку к внедрению следующего, 2 этапа модернизированной нами системы стимулирования трудовой мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования по теме «Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия», целью которого было: теоретическое обоснования проблемы и разработка рекомендаций по улучшению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

Нами были решены 5 задач:

1) Изучен теоретический аспект стимулирования трудовой мотивации персонала. Стимулирование трудовой мотивации персонала является важным инструментом в управлении предприятием, задачей которого является мотивировать главный ресурс – кадры. От этого ресурса зависит прибыльность конкурентоспособность и в целом будущее организации.

2) Изучили виды стимулирующих систем трудовой мотивации персонала. В наше время основным видом стимулирующей системы является материальная мотивация, так как финансовая обеспеченность является залогом стабильности его существования, удовлетворения потребностей. Но не менее важную роль играет и нематериальное стимулирование, которое дает персоналу предприятия чувствовать себя более востребованным, нужным и успешным.

3) Проанализировали проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия АО «Челябинское авиапредприятие». На основе анализов структуры персонала и текучести кадров АО «Челябинское авиапредприятие», сделан вывод, что сотрудники предприятия маломотивированы к труду, руководство не проявляет должным образом заботу о сотрудниках авиапредприятия, в следствии чего возрастает чувство профессионального выгорания, увеличивая коэффициент текучести.

4) Разработали рекомендации по улучшению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие». Модернизирована система стимулирования трудовой мотивации персонала АО

«Челябинское авиапредприятие». Ее внедрение будет осуществлено постепенно в три этапа:

Первый этап – был внедрен 1 марта 2025 года на испытательный срок в 2 месяца. В результате доказал свою социальную эффективность и официально утвержден в работу.

Второй этап планируется внедрить в течении 2026 года и третий этап до конца 2027 года

5) Осуществили оценку результатов практической работы. Внедрение первого этапа показало его эффективность в системе стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия, показав удовлетворенность опрошенного персонала в 62%. Это повлияло на уменьшения числа сотрудников, желающих уволиться и увеличение желающих трудоустроится на предприятие.

Таким образом задачи нашего исследования решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6_ФКЗ, от 30.12.2008 №7_ФКЗ) // СЗ РФ, 26.01.2009, №4, ст. 445.
2. Федеральный закон от 29.12.2012 №273_ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
3. Адаир Д. Эффективная мотивация. - М.: Эксмо, 2019. – 256 с.
4. Амангалиева Н.Е. Мотивация как фактор детерминации эффективности трудовой деятельности. - Саратов, 2020. – 16 с.
5. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. - М.: ИНФРА-М, 2023. – 328 с.
6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2022. – 271 с.
7. Большой энциклопедический словарь. - М.: БРЭ, 2022. – 1456 с.
8. Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации персонала. - 2022. - № 9– 10. – С. 39–44.
9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. - 2022. - № 4. – С. 23–24.
10. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: ТД Элит-2000, 2024. – 552 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник - М.: Экономистъ, 2023. – 670 с.
12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2021. – 282 с.
13. Герш М.В. Еще раз о мотивации. - 2023. - № 9. – С. 13–14.
14. Дубрин Э. Что значит быть хорошим начальником?. - М.: АСТ – Астрель, 2019. – 348 с.
15. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2023. – 576 с.

16. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. - Киев, 2021. – 220 с.
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2021. – 305 с. 66
18. Кабушкин И.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2023. – 336 с.
19. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве: учеб. пособие по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». - М.: ИНФРА-М, 2023. – 230 с.
20. Каширина Л.В. Ценностно-мотивационная структура личности государственного служащего – основа его эффективной. – 2020. - № 2. – С. 106
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2021. – 304 с.
22. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2023. – 265 с.
23. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов. – 2021. – № 8. – С. 32-34
24. Козлов А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики. - 2021. - № 1. – С. 46–55.
25. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» и «Маркетинг». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 511 с.
26. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: КноРус, 2024. – 592 с.
27. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ. – 2022. – № 5. – С. 79-84.
28. Лукьянова, М.И. Психолого-педагогическая компетентность учителя: диагностика и развитие: методическое пособие / М.И. Лукьянова. - М.: ТЦ Сфера, 2024. - 144 с.

29. Менеджмент организации: учеб. пособие / под. ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 432 с. 67
30. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2021. – 477 с.
31. Морозова И.С. Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Дис. на соиск. степени к.псих.н. – Новосибирск, 2022. – 168 с. 33.
32. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. – М., 2021. – 367 с.
33. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - М.: ИТИ Технология, 2021. – 944 с.
34. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2020. – 376 с.
35. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. - М., 2012. – 232 с.
40. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА- М, 2019. – 608 с.
36. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов. – 2021. – № 7. – С. 94–99.
37. Толочек В.А. Современная психология труда. - СПб., 2019. – 255 с.
38. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2021. – 272 с.
44. Управление организацией: энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 822 с.
39. Управление персоналом: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2022. – 360 с.
40. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Эксмо, 2021. – 216 с. 68
41. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учебник. - М.: МарТ. Ростов-н/Д: МарТ, 2021. – 528 с.
42. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 2023. – 132 с.

43. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пособие. - М.: ГроссМедиа, 2021. – 224 с.

44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2024. – 368 с. 53.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опрос для оценки эффективности системы стимулирования трудовой мотивации персонала АО «Челябинское авиапредприятие»

1. Удовлетворены ли Вы размером заработной платой?
Да
Нет
2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?
Да
Нет
3. Удовлетворены ли Вы графиком работы?
Да
Нет
4. Удовлетворены ли Вы признанием заслуг работников на предприятии?
Да
Нет
5. Удовлетворены ли Вы заботой о сотруднике предприятием?
Да
Нет
6. Удовлетворены ли Вы отношением руководства к персоналу?
Да
Нет
7. Удовлетворены ли Вы взаимоотношением в коллективе?
Да
Нет
8. Удовлетворяет ли Вас возможность карьерного роста?
Да
Нет
9. Удовлетворены ли Вы заботой предприятия о детях сотрудников?
Да
Нет