

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Дарья Алексеевна Ярославова², Владимир Андреевич Грищук¹

¹Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, 89128964315@mail.ru

²Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, vova_303@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются современные подходы, механизмы и способы управления персоналом и мотивации труда работников бюджетной системы Российской Федерации. Проведен анализ эффективности мотивационного управления в областном бюджетном учреждении «Региональный центр спортивной подготовки по дзюдо Челябинской области имени заслуженного тренера России А. Е. Миллера».

Ключевые слова: управление, управление персоналом, мотивация труда, областное учреждение, спорт, Челябинская область

Для цитирования: Ярославова Д. А., Грищук В. А. Формирование мотивационного механизма управления персоналом в бюджетной организации // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 1. С. 79–85. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-79-85

Original article

FORMATION OF A MOTIVATIONAL MECHANISM FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN A BUDGET ORGANIZATION

Daria A. Yaroslavova¹, Vladimir A. Grischuk²

¹Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
89128964315@mail.ru

²Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
vova_303@mail.ru

Abstract. The article discusses modern approaches, mechanisms and methods of personnel management and motivation of employees of the budgetary system of the Russian Federation. The article evaluates the effectiveness of motivational management in the regional budgetary institution «Regional Judo Sports Training Center of the Chelyabinsk region named after the Honored Coach of Russia A. E. Miller». The relevance of the problems of the chosen topic lies in the fact that currently the institutions of the budgetary sphere of the Russian Federation work according to the state (municipal) task or social order approved by the founder, and many managers underestimate the importance of personnel management methods and employee motivation inherent in modern management for effective management and increased productivity. Since the main purpose of the activities of budgetary organizations is not to extract and maximize profits, but to fulfill a state (municipal) task or a social order.

Keywords: management, personnel management, labor motivation, re-gional institution, sport, Chelyabinsk region

For citation: Yaroslavova DA, Grischuk VA. Formation of a Motivational Mechanism for Personnel Management in a Budget Organization. *Society, economy, management*. 2024;9(1):79-85. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-79-85

Введение

В настоящее время учреждения бюджетной сферы Российской Федерации работают согласно утвержденному учредителем государ-

ственному (муниципальному) заданию или социальному заказу, и многие руководители недооценивают значение методов управления персоналом и мотивацией работников, собственных современных менеджменту, в целях

© Ярославова Д. А., Грищук В. А., 2024

эффективного управления и повышения производительности труда, поскольку качественные и количественные показатели государственного (муниципального) задания или социального заказа ежегодно выполняются [1, с. 18].

Поскольку основной целью деятельности бюджетных организаций является не извлечение и максимизация прибыли, а выполнение количественных и качественных показателей государственного (муниципального) задания или социального заказа, решающее значение на производительность труда в современных условиях оказывает политика мотивации работников.

Для обеспечения достижения максимальных значений объемных и качественных показателей и перевыполнения государственного (муниципального) задания или социального заказа руководители учреждений должны воздействовать на работников различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но в действительности руководители применяют на практике два метода: административный метод воздействия и экономическое стимулирование [2, с. 21]. Вышеизложенное свидетельствует о неправильном представлении руководителей об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Сегодня с полной уверенностью можно утверждать, что недооценка руководством эффективных современных методов управления становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики страны [3, с. 225].

Материалы и методы исследования

Анализ литературных источников, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналитика, метод опроса.

Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня бюджетную сферу характеризует привлечение работников к участию в управлении и принятии коллективных решений (заседание советов, комиссий, круглых столов). В связи с этим политика мотивации должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед учреждением. Это непосредственно побуждает работников к более интенсивной и продуктивной трудовой

деятельности, творческому отношению к труду [4, с. 10]. Творческий подход в свою очередь обуславливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.

В связи с вышеизложенным стратегия управления персоналом организаций должна быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышения самовыражения и развития организационной культуры [5, с. 50]. Всё это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом и мотивации труда работников бюджетной системы.

Сегодня существует великое множество научных взглядов и методологических подходов к мотивации персонала как элементу современного менеджмента. В работах российских и зарубежных авторов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, В. Врум, С. Адаме, Л. Портер, Э. Лоулер, У. Оучи, И. Ансофф, Л. И. Абалкина, Д. С. Львова, Н. Н. Моисеева, В. А. Семенова, Г. Г. Меликьяна, Т. И. Заславская, В. П. Рожина и др.) представлено множество инструментов эффективной организации труда [6, с. 17], диагностики мотивации персонала предприятий и управления персоналом.

Специфика оценки персонала организации в контексте процесса совместной деятельности рассмотрена в трудах С. Адамса, Ч. Барнарда, А. А. Богданова, К. Вейка, Д. Барлоу, А. Б. Воллова, Ж. Горовица, Л. Ингильери, С. В. Ивановой, В. В. Иванова, Р. Каплана, А. Я. Катькало, А. Я. Кибанова, К. Кобьёлла, Р. Коуза, А. И. Кочетковой, Т. Н. Лустинной, С. Мадди, Д. Нортон, А. И. Пригожина, В. К. Сирого, В. Н. Шемраковой, Д. Фиске, К. Ф. Ротлисбергера, М. Фоллет, Ф. Герцберга, О. Л. Чулановой, А. Этциони и др.

Отличительной особенностью мотивации персонала служит ее системность, которая представляет собой звенья из поощрений и наказаний с четко выраженными целями и критериями оценки работы сотрудника. К одному из основных инструментов управления мотивацией можно отнести стимулирование, ко-

торое работает на повышение мотивации работников с учетом меняющихся в организации обстоятельств и ситуаций.

Методы мотивации персонала тесно связаны с базовыми потребностями человека, которые схематично в виде пирамиды в XX в. представил американский психолог А. Маслоу [7, с. 60]. Пирамида Маслоу представляет собой теорию потребностей, при помощи которой человек может поставить жизненные цели и расставить приоритеты по значимости (рис. 1). В основе пирамиды лежат физиологические потребности человека. Рассматривая данные потребности со стороны мотивации работников, можно сделать вывод, что в первую очередь стимулирование работников должно быть направлено на закрытие базовых потребностей, необходимо дать работникам стабильность, комфортные и безопасные условия труда, достойную заработную плату.

Адаптируя пирамиду Маслоу в систему труда, можно выявить предпочтительные виды мотивации для работников: хорошо зарабатывать, чувствовать стабильность и комфорт, возможность карьерного роста, ощущать самооценку, определенность и понятность задач, участвовать в организации чего-то полезного, общаться с приятными и интересными людьми [8, с. 81].

Есть два главных вида мотивации трудовой деятельности:

1. Материальное стимулирование работников, к которому можно отнести повышение заработной платы, выплату премий, бонусы, штрафы, оплату медицинских услуг, выдачу ценных подарков, скидки на услуги, оплату соевой связи, корпоративного обучения или отдыха детей, выплату материальной помощи.

2. Нематериальное стимулирование, к которому можно отнести: карьерный рост, комфортный график работы, хорошие условия охраны труда, сплоченный коллектив, социально значимую работу, поддержку коучей, наставников и руководителей [9, с. 80].

В процессе написания статьи нами была проведена оценка эффективности мотивационного управления в областном бюджетном учреждении «Региональный центр спортивной подготовки по дзюдо Челябинской области имени заслуженного тренера России А. Е. Миллера».

Областное бюджетное учреждение «Региональный центр спортивной подготовки по дзюдо Челябинской области имени заслуженного тренера России А. Е. Миллера» является подведомственным учреждением Министерства по физической культуре и спорту Челябинской

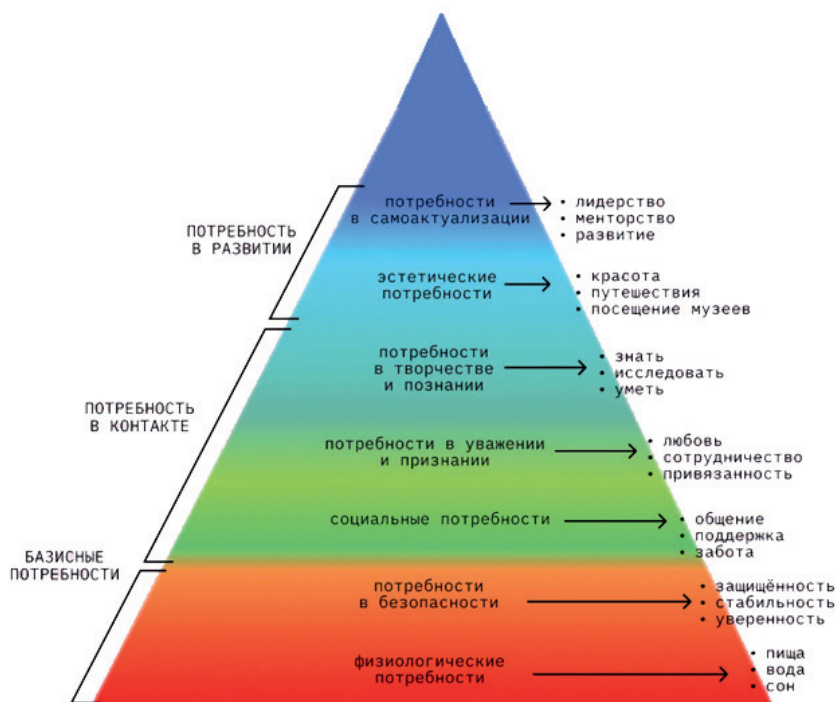


Рис. 1. Пирамида базовых потребностей Маслоу
Fig. 1. Maslow's pyramid of basic needs

области, которое занимается реализацией государственной политики в области физической культуры и спорта на территории Челябинской области.

Согласно уставной деятельности целью бюджетного учреждения является выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Челябинской области в сфере физической культуры и спорта, в том числе обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации и Челябинской области.

В учреждении существуют следующие виды мотивации для работников: ежемесячные выплаты стимулирующих выплат, действие положения о выплате материальной помощи, состоящее из пяти оснований для выплат, каждой из которых можно воспользоваться один раз в год, ежеквартальные выплаты за выполнение государственного задания, возможность карьерного роста, повышение квалификации за счет работодателя. В основном в учреждении в качестве мотивации применяется денежное стимулирование работников.

С целью определения удовлетворенности работников в видах мотивации учреждения внутри коллектива бюджетного учреждения был проведен опрос, состоящий из шести во-

просов. В опросе приняли участие 49 работников, занимающих неруководящие должности. Результаты опроса представлены в табл. 1.

Проведя анализ полученных результатов, можно сделать следующие выводы:

- работники учреждения довольны видами мотивации, которое предлагает учреждение;
- предложенные виды мотивации для большинства работников не оказывают влияния на эффективность работы;
- большинство работников в случае отсутствия мотивации не обращаются с проблемой к непосредственному руководителю;
- для всех работников учреждения денежное стимулирование является мотивацией для повышения эффективности в работе;
- карьерный рост для большинства работников не является мотивацией для повышения эффективности в работе;
- поощрения оказывают влияние на эффективность работы всех работников.

Работникам также предлагалось представить свои варианты видов поощрений, которые могут стимулировать их к более эффективному выполнению трудовых обязанностей. Работниками были предложены следующие варианты: дополнительные оплачиваемые дни отпуска, выплата дополнительных денежных премий, оплата сотовой связи, награждение ценными подарками, оформление полиса ДМС, оплата

Таблица 1
Table 1

Результаты опроса уровня удовлетворенности работников в видах мотивации учреждения
The results of the survey of employee satisfaction in the types of motivation of the institution

Вопрос	Работники, ответившие на вопрос «да», %	Работники, ответившие на вопрос «нет», %
Довольны ли вы видами мотивации, которые есть в учреждении?	61	39
Мотивируют ли вас работать более эффективно виды мотивации, которые предлагает учреждение?	37	63
Если у Вас нет мотивации работать более эффективно, обращаетесь ли вы с этой проблемой к вашему непосредственному руководителю?	20	80
Денежное стимулирование является для вас мотивацией для повышения эффективности в работе?	100	–
Карьерный рост является для вас мотивацией для повышения эффективности в работе?	31	69
Оказывают ли поощрения влияние на эффективность вашей работы?	100	–

Таблица 2
Table 2

Результаты опроса определения отношения руководителей к повышению мотивации работников
The results of the survey determine the attitude of managers to increase employee motivation

Вопрос	Работники, ответившие на вопрос «да», %	Работники, ответившие на вопрос «нет», %
Повышаете ли вы мотивацию работников для повышения эффективности в работе?	10	90
Есть ли у вас свои способы и методы повышения мотивации для работников?	100	–
Изучаете ли вы способы и методы повышения мотивации для работников?	20	80
Оказывают ли поощрения влияние на эффективность вашей работы?	100	–

медицинских услуг в платных медицинских центрах, оплата развлечений и образования детей работников учреждения.

С целью определения отношения руководителей к повышению мотивации работников для роста эффективности в работе был проведен опрос, состоящий из четырех вопросов для руководящего состава учреждения. В опросе приняли участие шесть работников: директор, заместители директора, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений. Результаты опроса представлены в табл. 2.

Проведя анализ полученных результатов, можно сделать следующие выводы:

- большинство непосредственных руководителей учреждения не повышают мотивацию работников для повышения эффективности в работе;
- у непосредственных руководителей учреждения нет своих способов и методов для повышения мотивации работников;
- большинство непосредственных руководителей учреждения не изучают способы и методы повышения мотивации работников;
- поощрения оказывают влияние на эффективность работы всех работников.

Также был проведен анализ предпочтения работников, занимающих руководящие должности, в видах мотивации, по результатам которого большинство работников учреждения (72 %) в качестве мотивации выбрали возможность повышения квалификации за счет учреждения и направления в служебные командировки.

Также руководителями были предложены следующие варианты: участие в корпоративах,

оплата стоимости обучения, повышение комфорта (покупка новой мебели, кофемашины, техники).

Эффективность применения такого вида поощрения может быть оценена в результате интенсивного профессионального и служебного роста работников в процессе трудовой деятельности [10, с. 17]. Данный вид поощрения является выгодным для работодателя не только в части повышения профессионализма кадров, но и ротации кадров или совмещения профессий после проведения переподготовки, так как это снижает время на поиск работников со стороны для заполнения вакансий и затраты на обучение работников и их адаптацию в коллективе.

Сравнивая предпочтения работников, занимающих руководящие должности, и штатных сотрудников в видах мотивации, можно сделать вывод, что для руководителей предпочтительнее виды поощрений, направленные на карьерный рост и комфорт, а для штатных работников — на повышение материальной составляющей.

Выводы

Мотивация персонала оказывает существенное влияние по повышению эффективности работы работников бюджетных учреждений. К одному из основных инструментов для управления мотивацией можно отнести стимулирование, которое работает на повышение мотивации работников с учетом меняющихся в организации обстоятельств и ситуаций.

Проведя анализ эффективности мотивационного управления в областном бюджетном

учреждении «Региональный центр спортивной подготовки по дзюдо Челябинской области имени заслуженного тренера России А. Е. Миллера», можно сделать выводы о необходимости

разработки более эффективных систем трудовой мотивации работников бюджетной системы с учетом конкретных ситуационных и личностных факторов работников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анохов И. В. Мотивация деятельности хозяйствующих субъектов // Успехи современной науки и образование. 2016. с. 18.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов // Экономика и управление. М., 2014.
3. Горный М. Б. Некоммерческие организации как субъекты гражданского участия // Публичная политика в современной России: субъекты и институты: сб. ст. М. : ТЕИС, 2006. С. 219–230.
4. Дмитриев М. Э. Развитие потенциала государственного управления: уроки стран с переходной экономикой // Вопросы государственного и муниципального управления. 2007. Т. 2, № 2-3. С. 5–16.
5. Нещадин А. Экспертное сообщество: спрос формирует предложение // Общество и экономика. 2005. № 6. С. 48–53.
6. Ильин В. А., Поварова А. И. Проблемы эффективности государственного управления. Вологда : ИСЭРТ РАН, 2014. 17 с.
7. Котилко В. В., Ефимова Е. А. Развитие сферы услуг и трансформация рынка труда в России // Государственный советник. 2013. С. 59–68.
8. Лаптева Е. В. Школа человеческих отношений // Управленческие науки. 2020. С. 78–85.
9. Лустина Т. Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом предприятий // Сервис в России и за рубежом. 2017. С. 73–86.
10. Якобсон Л. И. Гражданское общество в модернизируемой России // Аналитический отчет центра изучения гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ-ВШЭ. М. : НИУ-ВШЭ, 2021. 17 с.

REFERENCES

1. Anokhov IV. Motivation of the activities of economic entities [Motivation of the activities of economic entities]. *Successes of modern science and education* [Successes of modern science and education], 2016, pp.18 (In Russ.).
2. Bovykin V. New management. Enterprise management at the highest standards [Enterprise management at the highest standards]. *Economics and management* [Economics and management], 2014, pp. 21 (In Russ.).
3. Gorny MB. Non-profit organizations as subjects of civil participation [Non-profit organizations as subjects of civil participation]. *Public policy in modern Russia: subjects and institutions: collection of art* [Public policy in modern Russia: subjects and institutions: collection of art]. Moscow; 2006. Pp. 219–230. (In Russ.).
4. Dmitriev ME. Development of the potential of public administration: lessons from countries with economies in transition [Development of the potential of public administration: lessons from countries with economies in transition]. *Issues of public and municipal administration* [Issues of public and municipal administration], 2007;2(2-3):5-16. (In Russ.).
5. Neschadin A. Expert community: demand forms supply [Expert community: demand forms supply]. *Society and Economics* [Society and Economics]. 2005;(6):48-53. (In Russ.).
6. Ilyin VA, Povarova AI. Problems of efficiency of public administration [Problems of efficiency of public administration]. Vologda; 2014. (In Russ.).
7. Kotilko VV. Development of the service sector and transformation of the labor market in Russia [Development of the service sector and transformation of the labor market in Russia]. *State Adviser* [State Adviser], 2013, pp. 59–68. (In Russ.).
8. Lapteva E. V. School of human relations [School of human relations]. *Managerial sciences* [Managerial sciences]. 2020, pp. 78–85. (In Russ.).
9. Lustina T. N. Formation and use of a competence-based approach to enterprise personnel management [Formation and use of a competence-based approach to enterprise personnel management]. *Service in Russia and abroad* [Service in Russia and abroad], 2017, pp. 73–86. (In Russ.).

10. Yakobson LI. Civil society in modernizing Russia [Civil society in modernizing Russia]. In: Analytical report of the Center for the Study of Civil Society and the Non-profit Sector of the Higher School of Economics [Analytical report of the Center for the Study of Civil Society and the Non-profit Sector of the Higher School of Economics]. Moscow; 2021. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Д. А. Ярославова — магистрант кафедры государственного и муниципального управления.

В. А. Грищук — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

D. A. Yaroslavova — Graduate Student of the Department of State and Municipal Management.

V. A. Grischuk — Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of the Department of State and Municipal Management.

Вклад авторов: оба автора сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 03.12.2023

Принята к публикации / Accepted for publication: 19.03.2024