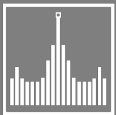


**Выпускная квалификационная работа  
(результаты магистерского исследования)**

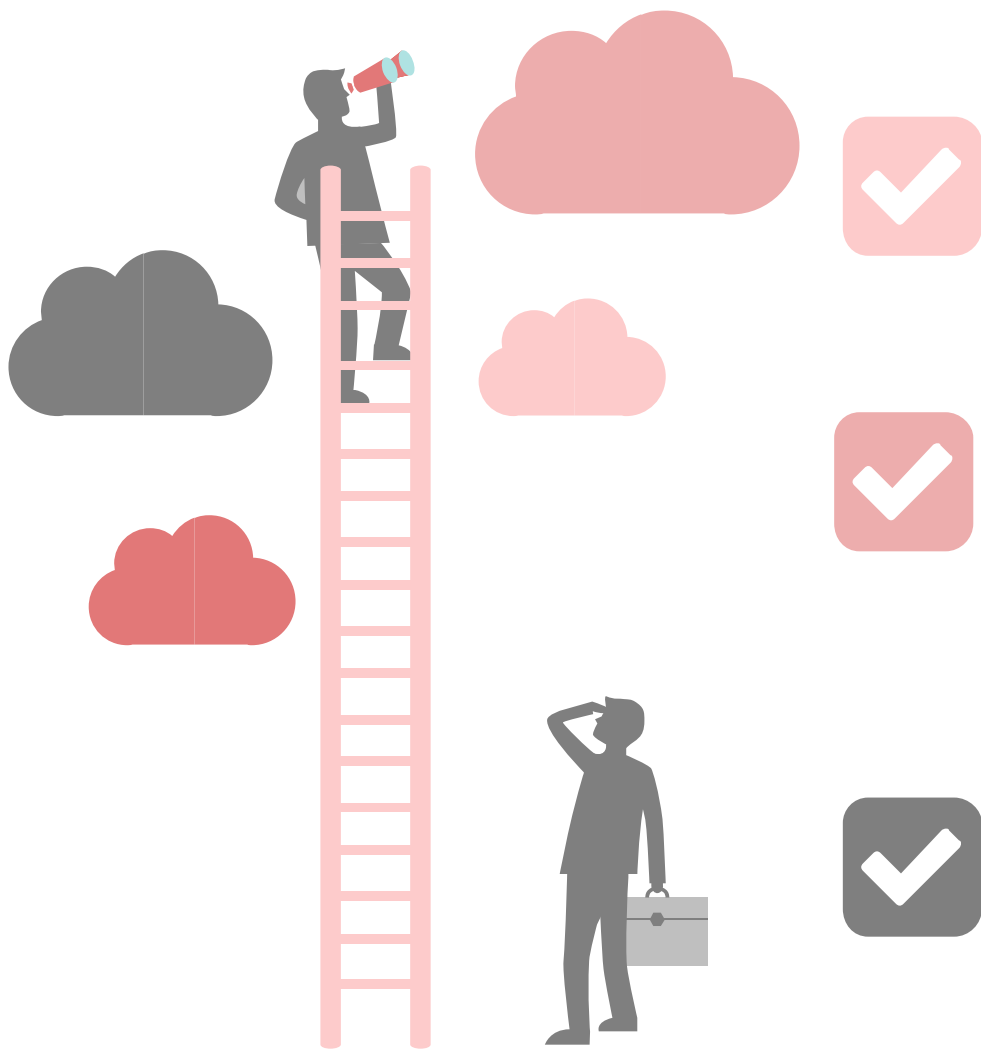
# **Оптимизация стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала государственных организаций России и Китая**

**Магистрант 2 курса:  
УП-03 Янь Мэйцзи**

**Научный руководитель:  
Панич Наталья Александровна,  
К. ИСТ. Н, ДОЦ.**



## Аргументы и факты:



Наряду с процессом глобализации экономики и открытием рынка, конкуренция между предприятиями еще более усилилась.



В современной экономике конкуренция переходит от традиционной конкуренции за ресурсы к конкуренции за человеческие ресурсы, основанной на талантах, и таланты становятся ключевым фактором в конкуренции предприятий.



Хорошая работа по мотивации персонала и создание совершенной системы мотивации персонала на предприятии является ключом к достижению инновационного развития и повышению конкурентоспособности.



## Тематическая направленность научных работ и ученых:

С развитием общества и постоянным повышением уровня жизни людей, люди уделяют все больше внимания роли мотивации, поэтому она имеет значительную актуальность. Вопрос о системах мотивации персонала в организациях изучен:

### Российские ученые:

Акберов Р.Р., Гурова О.С.,  
Губарев Р.В., Шлендер, П. Э.,  
Евдокимов Д.Д., Егоршин,  
А.П., Русакова Д.С.,  
Федюкович Е.Е. и др. .

### Китайские ученые :

Ван Липин , Ван  
Шаньшань , Ли  
Чжюй , Чжао Язан ,  
Дэн Юйин , Цуй  
Чжаовэй , Чэнь Цянь  
и др.

### Ученые зарубежных стран :

Маслоу А. ,Герцберг,  
Фредерик,  
МакКлелланд, Д. ,Уайт,  
Г.Д. и др.



### Объект исследования

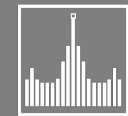
- Особенности системы мотивации персонала в государственных предприятиях Китая и России.

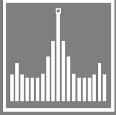
### Предмет исследования

- Китайская железнодорожная компания "Шэньян бюро" и ОАО "Российские железные дороги", и существующая в них система мотивации персонала.

### Противоречие изучаемое в магистерском исследовании

- Мотивация персонала связана с развитием предприятий, а также необходима для того, чтобы предприятия справлялись с рыночной конкуренцией и повышали свою конкурентоспособность.
- Как создать совершенную систему мотивации персонала на предприятии - проблема, с которой сталкивается каждое предприятие.



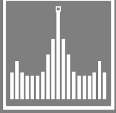


## Цель

- Разработать систему оптимизации мотивации персонала применительно к государственным предприятиям России и Китая.

## Задачи

- Рассмотреть особенности и сущность понятия мотивации;
- Изучить основы мотивации трудовой деятельности и ее роль в общей политике управления персоналом;
- Раскрыть сущность системы мотивации организации и ее факторы;
- Провести анализ развития системы мотивации персонала на примере государственных предприятий Китая и России;
- Проанализировать проблемы системы мотивации персонала на примере ОАО "Российские железные дороги";
- Проанализировать проблемы системы мотивации персонала на примере " Китайская железнодорожная компания Шэньян бюро";
- Разработать предложения по оптимизации системы мотивации персонала на примере ОАО " Российские железные дороги";
- Разработать предложения по оптимизации системы мотивации персонала на примере " Китайская железнодорожная компания Шэньян бюро".

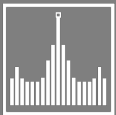


### Основная гипотеза:

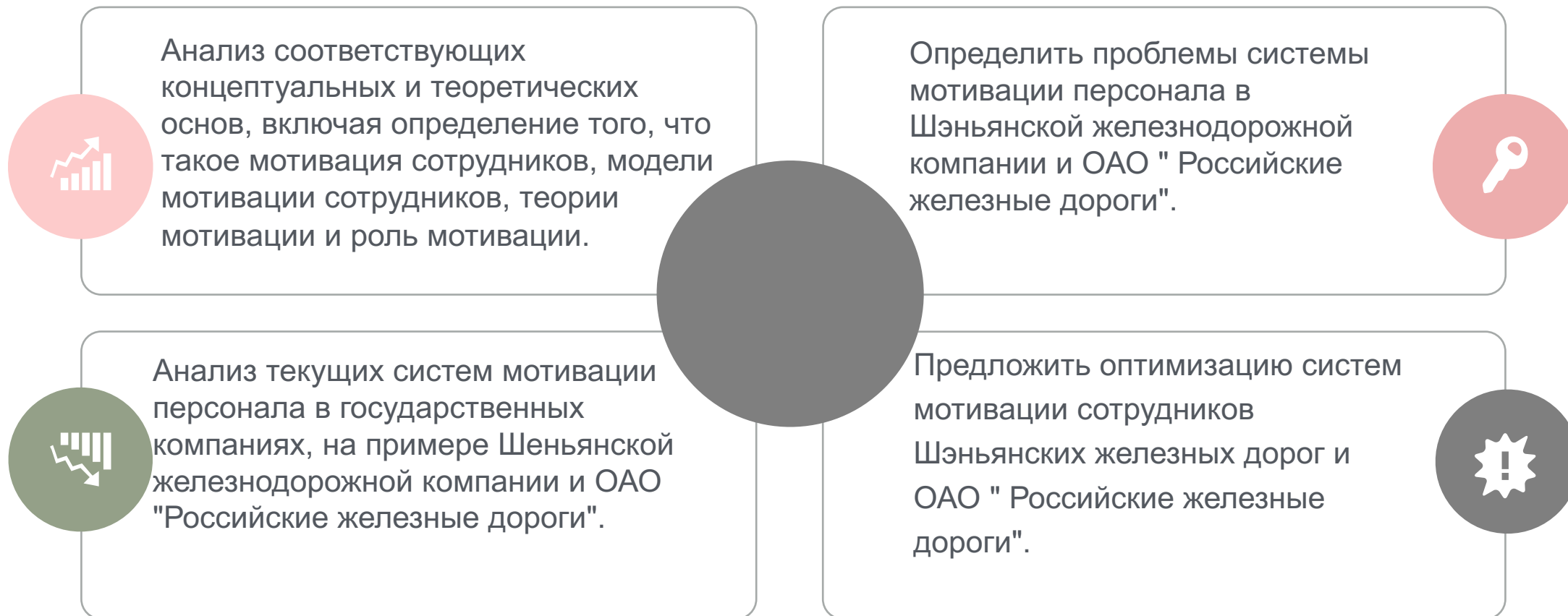
- Системы мотивации государственных предприятий Китая и России необходимо оптимизировать с точки зрения стимулирования оплаты труда, карьерного роста сотрудников и духовных стимулов.

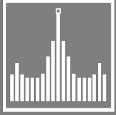
### Гипотезы (исследовательские):

- Система мотивации персонала государственных предприятий была разработана ранее и имеет фиксированную систему, но модель является довольно жесткой и в настоящее время все менее и менее эффективна в мотивации сотрудников.
- Препятствиями для дальнейшего развития систем мотивации персонала на государственных предприятиях являются недостаточная осведомленность о проблемах мотивации персонала и отсутствие целенаправленных стратегий улучшения.



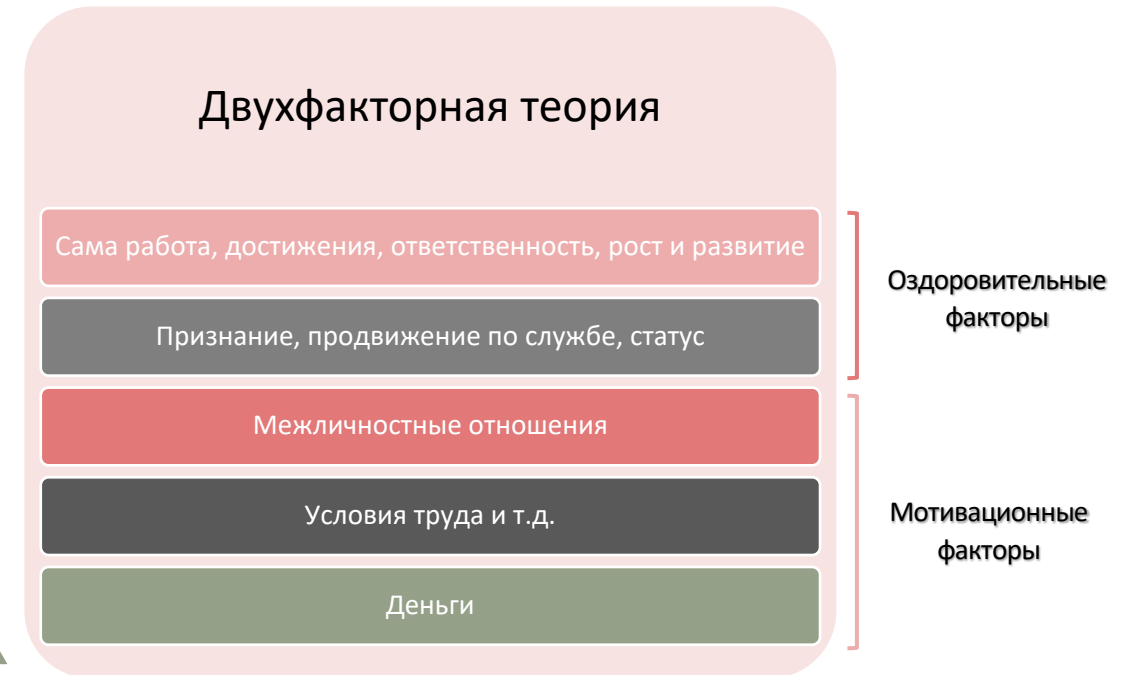
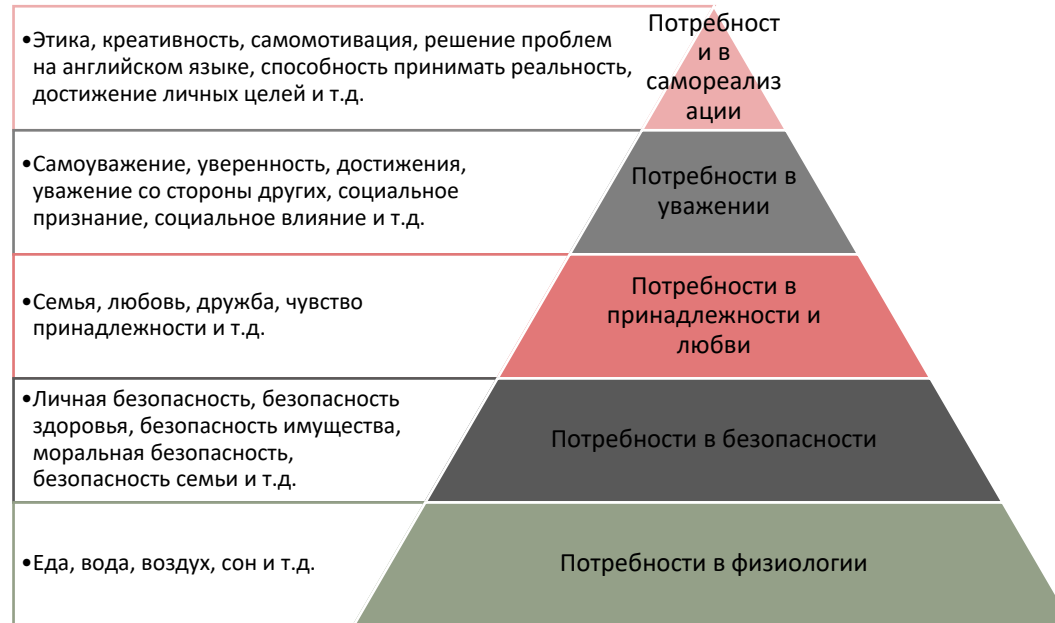
## Авторские открытия (результаты):





## Теоретическую основу образовали:

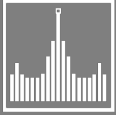
- Теория потребностей А. Маслоу - люди мотивированы пятью типами потребностей;
- Двухфакторная теория Ф. Герцберга;



## Методологическую основу образовали:

- Наблюдение
- Сравнение
- Анализ



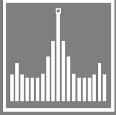


### Информационная база:

- Законодательство России и Китая;
- Статистические данные и отчеты органов власти;
- Учебные материалы по России и Китаю;
- Материалы периодических изданий;
- Монографии;
- Информационные интернет-страницы.

### Эмпирическая база:

- Материалы научных и научно-практических публикаций.
- Текущее положение на российских и китайских предприятиях.
  - ✓ ОАО "Российские железные дороги"
  - ✓ " Китайская железнодорожная компания Шэньян бюро"



## Теоретическая значимость результатов магистерского исследования

- Расширение, дополнение и систематизация ключевых понятий и определений в развивающемся теоретическом подходе к мотивации персонала;
- В контексте фактического развития государственных предприятий Китая и России используется метод эмпирического анализа, чтобы теоретически показать, что стимулы возникают из потребностей и что стимулы дифференцированы.

## Практическая значимость результатов магистерского исследования

- Сравнительное исследование систем мотивации персонала на предприятиях России и Китая поможет повысить уровень мотивации работников на российских и китайских предприятиях и в полной мере развить мотивацию сотрудников.
- Существует много сходств и различий между системами мотивации персонала государственных предприятий в Китае и России. Анализ этих различий также поможет развитию широкого сотрудничества между предприятиями двух стран.



### Научно-исследовательские семинары, конференции:

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2022» на площадке Высшей школы государственного администрирования МГУ им М. В. Ломоносова (15 апреля 2022г.)

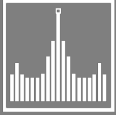


- Международная научно-практическая конференция в Высшей школе государственного администрирования «Цифровая эволюция в организации и реализации государственного администрирования» в рамках XVII Всероссийского Фестиваля науки «NAUKA 0+» «Создавая будущее» (7 октября 2022г.)



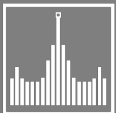
### Научные публикации (монографии, журналы, сборники научных трудов):

- Искусственный интеллект и цифровые технологии государственного управления: конвергенция предоставления государственных услуг.
- Применение технологии искусственного интеллекта в государственном управлении.



## Содержание (оглавление):

- **Введение**
- **1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала в организации**
  - 1.1. Понятия мотивации и стимулирования персонала
  - 1.2. Современные теоретические концепции мотивации и стимулирования персонала
  - 1.3. Роль стимулирования и мотивации персонала в государственных организациях
- **2. Анализ систем мотивации персонала на примере государственных компаний в России и Китае**
  - 2.1. Анализ системы мотивации персонала китайской государственной компании «Китайская железнодорожная компания Шэньян бюро».
  - 2.2. Анализ системы мотивации персонала российской государственной компании «Российские железные дороги»
  - 2.3. Анализ проблем системы мотивации персонала на примере государственных компаний в России и Китае
- **3. Оптимизация стимулирования и мотивации персонала государственных организаций России и Китая**
  - 3.1. Оптимизация систем мотивации персонала государственных компаниях Китая
  - 3.2. Оптимизация систем мотивации персонала государственных компаниях России
  - 3.3. Использование современных цифровых технологий в системах мотивации персонала.
- **Заключение**
- **Список используемой литературы и источников**



### Нормативная правовая основа магистерского исследования: 5

- Меры по управлению мерами по восстановлению тепла Статья 17
- Трудовой кодекс Российской Федерации Статья 315, 316 и 317

### Научные фундаментальные труды: 6

- Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – Москва : Инфра-М, 2019.

### Официальная статистика и аналитика: 6

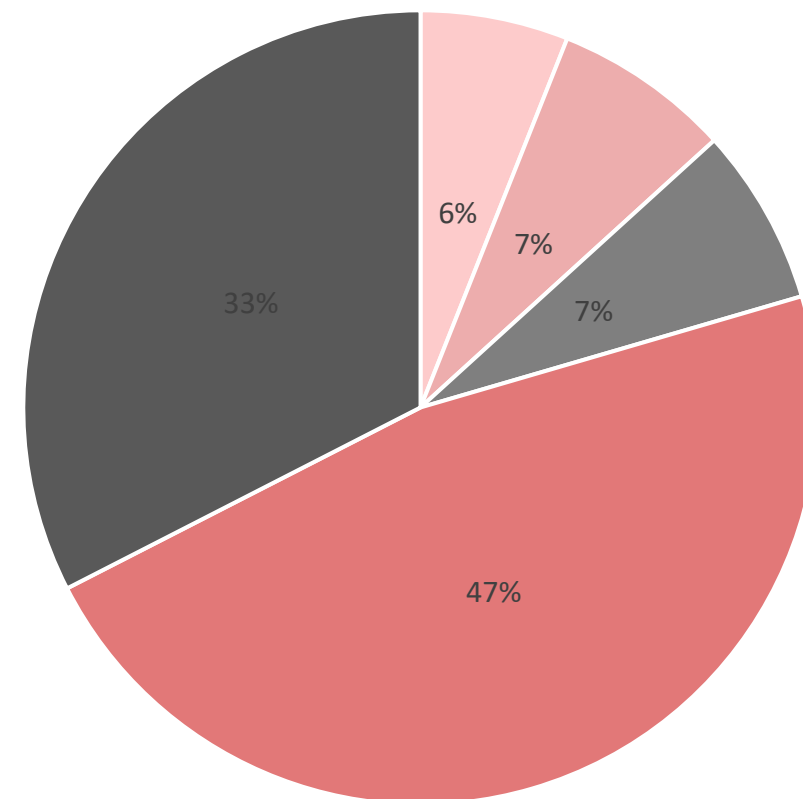
- Обзор ОАО "Российские железные дороги <https://contacts.rzd.ru>
- Обзор компании Китайская железнодорожная компания Шэньян Бюро Групп Ко. <http://www.tielu.cn/shenyang/>

### Исследовательские работы: 39

- Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Дис. Д –ра экон. Наук – Москва 2019.С.346.
- Шишканов С. О. Особенности преодоления трудностей при разном отношении к успеху и неудаче: диплом. работа. Московский гос. университет, Москва, 2015.

### Научные и иные труды на иностранном языке: 27

- Юй Жухуа. Исследование цифровой трансформации управления человеческими ресурсами. Shanghai Business,2022.С.202-204.
- Чжао Язан. Стимулирующий механизм управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях. Современная экономическая информация, 2016.С.115.



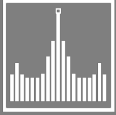
- Нормативная правовая основа магистерского исследования
- Научные фундаментальные труды
- Официальная статистика и аналитика
- Исследовательские работы
- Научные и иные труды на иностранном языке





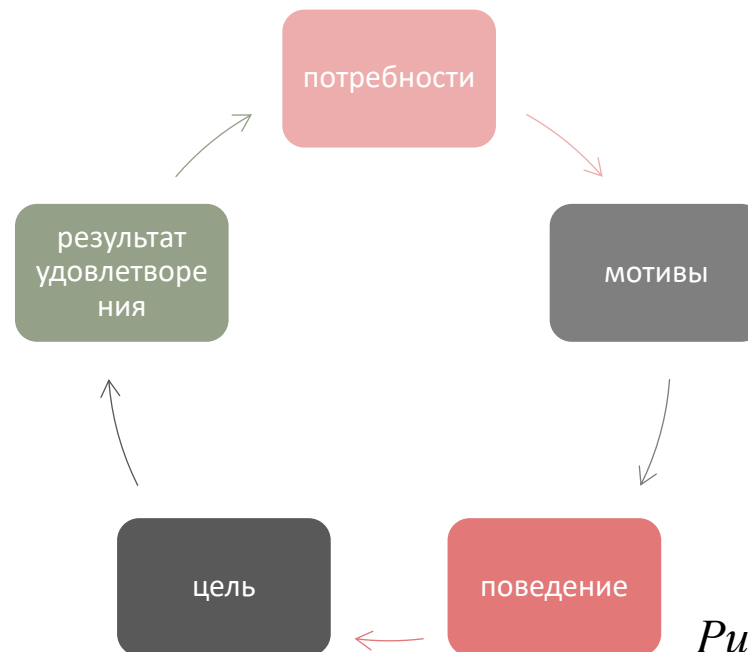
## Визуализация результатов магистерского исследования:

- **5 таблиц в ВКР и их значение**
- *Таблица 2.2 Шэньянской железнодорожной компании состав персонала ярусная оплата труда*
- *Таблица 2.3 Соотношение фиксированного и переменного вознаграждения сотрудников Шэньянской железнодорожной компании*
  
- **12 рисунков в ВКР и их значение**
- *Рисунок 1.1 процесс мотивации персонала*
- *Рисунок 1.2 Пирамида потребностей Маслоу*
- *Рисунок 2.1 Структура системы вознаграждений и льгот компании "Шэньянской железнодорожной компании."*

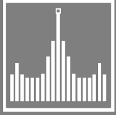


## Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

- Все поведение мотивировано; у людей есть цель для всего, что они делают, и это целенаправленное поведение всегда зависит от желания удовлетворить свои потребности, а потребности являются движущей силой поведения. Неудовлетворенная потребность является отправной точкой мотивации, она вызывает побудительную силу внутри человека, которая заставляет его заниматься поведением (искать решение), удовлетворяющую потребность, тем самым снимая возбуждение. Как только цель достигнута и потребность удовлетворена, мотивационный процесс завершен .
- Мотивация имеет множество характеристик, это постоянно меняющийся процесс, сложный процесс, возникающий в результате взаимодействия внешних стимулов и внутренней мотивации, с очевидными индивидуальными различиями и сильным чувством цели.



*Рисунок процесс мотивации персонала*



## Результат и аргументы (факты), подтверждающие или описывающие результат:

Для предприятия научная система мотивации играет, по крайней мере, следующие роли:

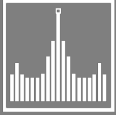
Повышение конкурентоспособности предприятия и привлечение на предприятие отличных талантов;

Развитие потенциальных способностей сотрудников, содействие полному раскрытию их талантов и мудрости, а также содействие здоровому развитию предприятия;

Сохранять выдающиеся таланты и сокращать потери выдающихся талантов;

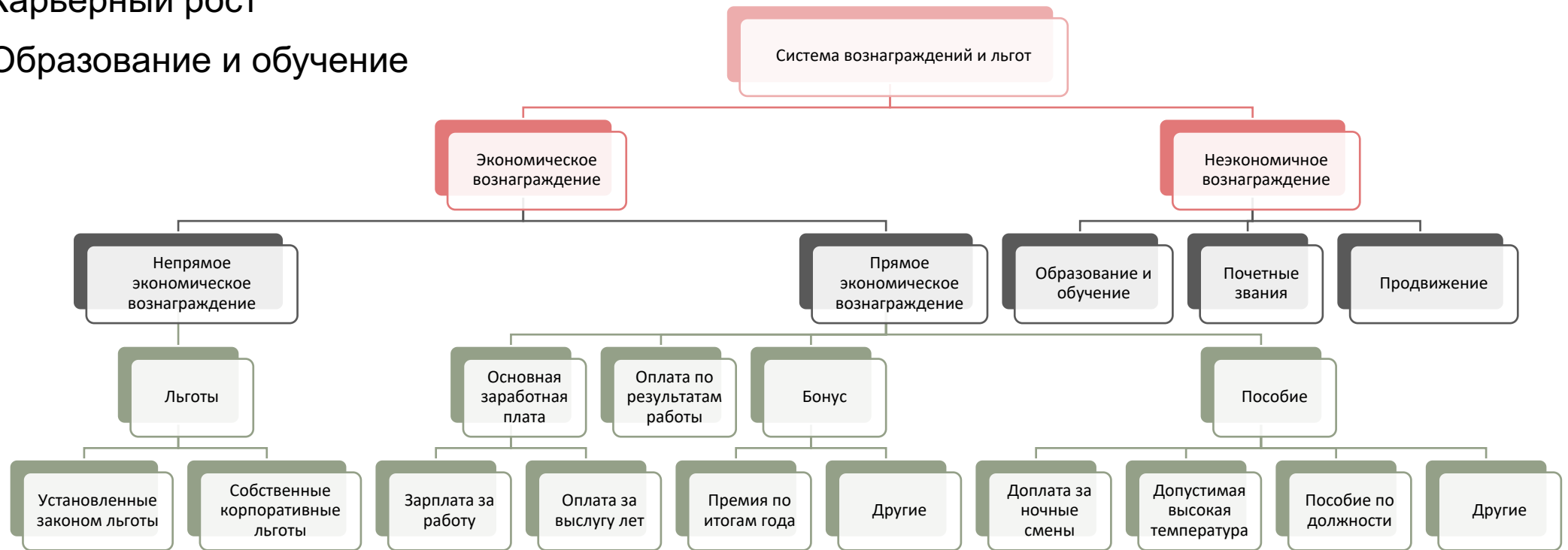
Создать хорошую конкурентную среду, сформировать механизм доброжелательной конкуренции и сформировать хорошую корпоративную культуру.



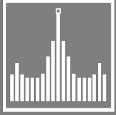


## Китайская государственная компания - Шэньянская железнодорожная компания система мотивации персонала

- Вознаграждение и льготы
- Оценка результатов работы
- Карьерный рост
- Образование и обучение



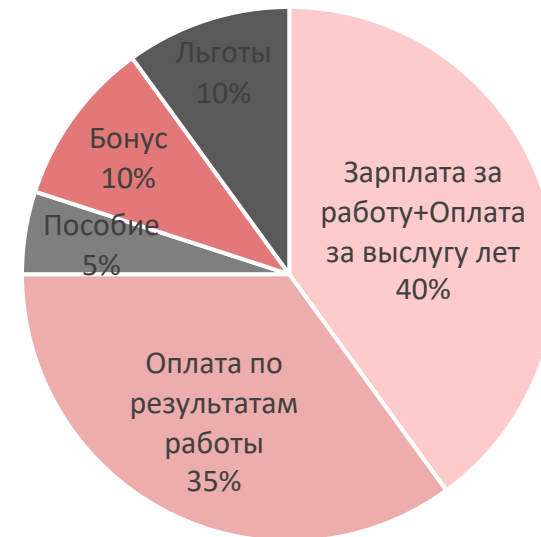
Структура системы вознаграждений и льгот компании "Шэньянской железнодорожной компании."



## Китайская государственная компания - Шэньянская железнодорожная компания система мотивации персонала

- Вознаграждение и льготы
- Оценка результатов работы
- Карьерный рост
- Образование и обучение

Коэффициент распределения заработной платы персонала



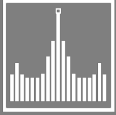
- Зарплата за работу+Оплата за выслугу лет
- Оплата по результатам работы
- Пособие
- Бонус
- Льготы

Уровни должности	Фиксированная заработная плата	Переменная заработная плата
Высшее руководство	40-50%	50-60%
Среднее руководство	60-70%	30-40%
Общее руководство	40-50%	50-60%
Общий штат сотрудников	25-35%	65-75%

Соотношение фиксированного и переменного

Источники данных <http://www.tielu.cn/shenyang/>





## Китайская государственная компания - Шэньянская железнодорожная компания система мотивации персонала

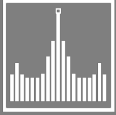
- Вознаграждение и льготы
- Оценка результатов работы
- Карьерный рост
- Образование и обучение



Маршрут продвижения сотрудников Шэньянских железнодорожных путей

Оценщик	Содержание оценки	Оценочный цикл	Оценочные показатели	Экзаменатор
Сектор	Оценка выполнения обязанностей	Ежемесячно	Планируемое содержание работы	60% руководителей подразделений несут ответственность за свое подразделение ; 40% для руководителей отделов, не входящих в департамент, руководителями отделов
Сотрудники общего отдела	Оценка выполнения обязанностей	Ежемесячно	Планируемое содержание работы	100% руководителей отделов

Таблица системы оценки эффективности работы Шэньянской железнодорожной компании

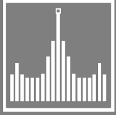


## Российская государственная компания - ОАО "РЖД" система мотивации персонала

- Вознаграждение и льготы
- Оценка деятельности
- Образование и обучение
- Материальные и нематериальные стимулы



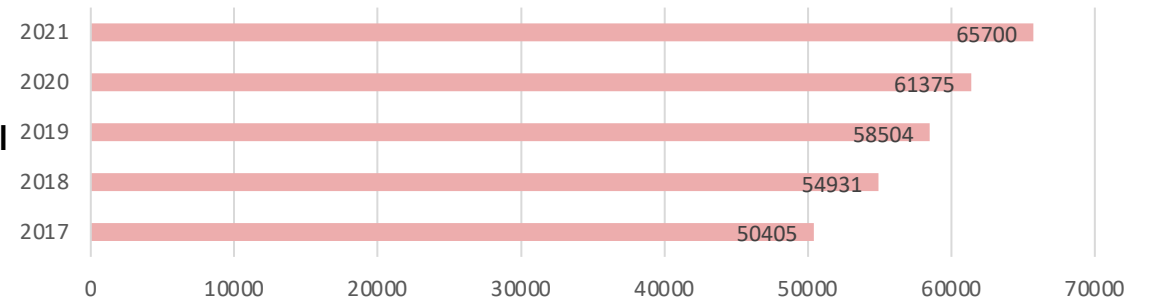
*Система заработной платы на российских железных дорогах*



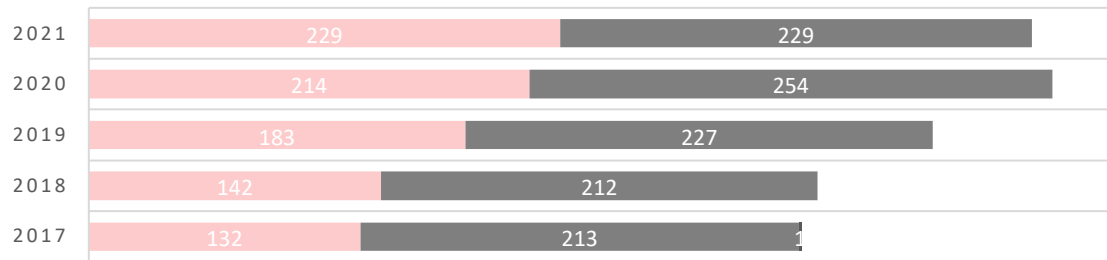
## Российская государственная компания - ОАО "РЖД" система мотивации персонала

- Вознаграждение и льготы
- Оценка деятельности
- Образование и обучение
- Материальные и нематериальные стимулы

Динамика заработной платы



Руководители и специалисты Рабочие и служащие



Количество сотрудников, прошедших обучение в ОАО "РЖД" / тыс. чел.

Динамика заработной платы

Среднемесячная заработная плата работников, занятых во всех видах деятельности | руб.

Руководители и специалисты Рабочие

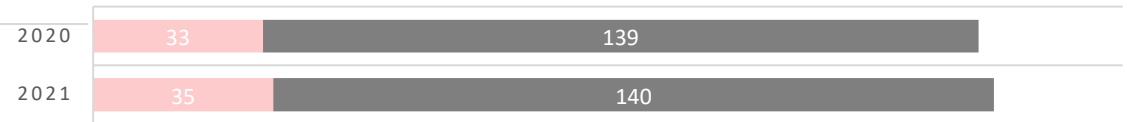
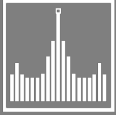


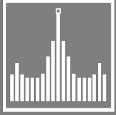
Рисунок Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год в РЖД | ч

Источники данных <https://contacts.rzd.ru>



## Проблемы с системами мотивации персонала:

Шэньянская железнодорожная компания	ОАО "Российские железные дороги"
Структура заработной платы необоснованна и лишена дифференциации.	Медленный прогресс в повышении заработной платы и жесткая, слишком упрощенная и прозрачная система оплаты труда.
Отсутствие открытой, справедливой и прозрачной системы продвижения по службе.	Пренебрежение планированием и развитием карьеры сотрудников.
Отсутствие обучения с учетом потребностей сотрудников.	Обучение недостаточно эффективно и академично для достижения желаемых результатов обучения.
Отсутствие единой, научной системы оценки деятельности	Плохие механизмы коммуникации и обратной связи, чтобы точно знать, чего хотят сотрудники и имеют ли смысл действующие системы.



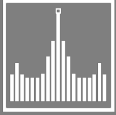
## Оптимизация систем мотивации персонала государственных компаниях Китая :

- Создать научную систему оплаты труда и корректировать структуру заработной платы.
- Разработать научные показатели оценки работы, выбрать подходящие методы оценки работы и применять результаты оценки работы.
- Расширить каналы продвижения и создать справедливую и прозрачную систему продвижения.
- Оптимизировать образование и обучение, распределить по категориям в соответствии с рабочими профессиями.
- Использовать различные методы мотивации, такие как мотивация честью, эмоциональная мотивация, мотивация примером для подражания, мотивация рабочей средой и т.д.

Категория работы	Зарплата за работу	Оплата за выслугу лет	Оплата по результатам работы	Зарплата за профессиональные навыки	Бонус	Пособие	Поощрения по итогам года
Управление	65%	5%	20%	10%	Да	Да	Да
Производство	70%	10%	15%	5%	Да	Да	Да
Техника	70%	5%	10%	15%	Да	Да	Да

*Коэффициент состава заработной платы по классификации персонала Шэньянской железнодорожной компании*





## Оптимизация систем мотивации персонала государственных компаниях России :

Создать динамическую систему оплаты труда и играть роль оценки результатов работы.

01

02

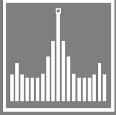
Использовать различные методы обучения персонала, создать систему обучения на базе Интернета и разработать политику оценки обучения.

Помогать и направлять сотрудников в планировании научной карьеры и расширять возможности их продвижения.

03

04

Создать эффективные механизмы коммуникации и обратной связи. Это помогает предприятию понять реальные потребности сотрудников и узнать, работает ли новая система.



## Аргументы и факты, подтверждающие доказательство:



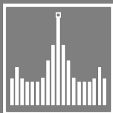
### Основной гипотезы магистерского исследования

- Анализ систем мотивации сотрудников на китайских и российских государственных предприятиях показывает, что оптимизация систем мотивации сотрудников требует сочетания систем вознаграждения, карьерного роста сотрудников, оценки результатов работы, а также систем коммуникации и обратной связи.



### Исследовательских гипотез магистерской работы

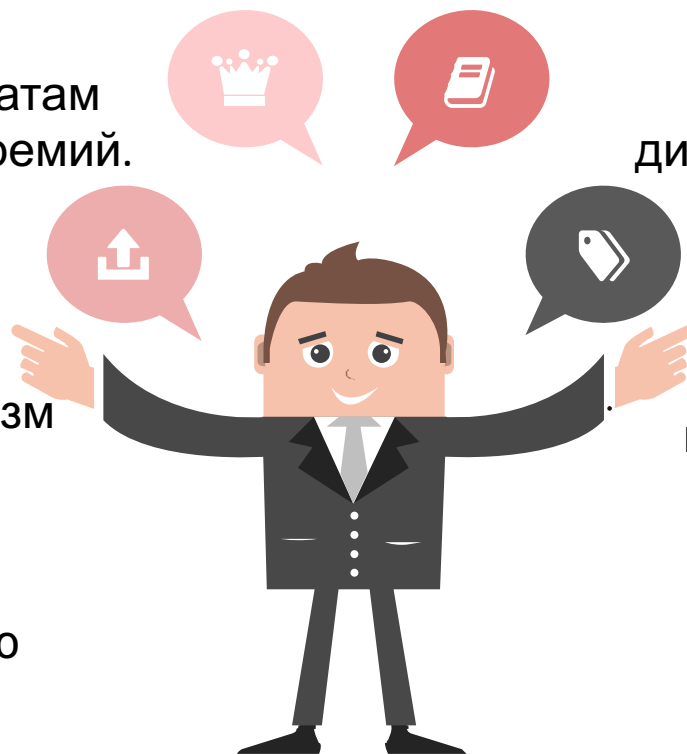
- На основе анализа систем мотивации сотрудников на китайских и российских государственных предприятиях показано, что существующие системы мотивации сотрудников играют все более слабую роль по мере развития общества.
- Посредством анализа систем мотивации сотрудников на китайских и российских государственных предприятиях было показано, что многие из существующих методов мотивации не имеют актуальности.



## Авторские научно-теоретические решения:

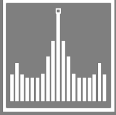
Создать справедливую и разумную систему вознаграждения и механизм оценки работы, а также оптимизировать структуру заработной платы для вознаграждения по результатам работы и распределения премий.

Усовершенствовать механизм продвижения персонала, расширить каналы продвижения и создать справедливую и прозрачную систему продвижения.



Оптимизировать обучение и подготовку, внедрить точное обучение в соответствии с классификацией должностей; обогатить методы обучения и проводить диверсифицированное обучение.

Применять разнообразные методы мотивации и создавать эффективные механизмы коммуникации и обратной связи для полного понимания истинных потребностей сотрудников.



## Авторские научно-практические решения:



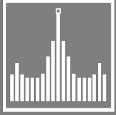
### по изменению организационно-управленческой (нормативно-правовой и иной) среды

- Создать надежную систему стимулирования вознаграждения.
- Продвижение и развитие необходимо для расширения возможностей карьерного роста и развития персонала.



### по изменению отношения участников управленческих взаимодействий – людей

- Важно создать механизм стимулирования, который должен отвечать потребностям работников в качестве отправной точки, обогащать содержание мотивации, повысить справедливую заработную плату
- Необходимо повысить качество мотивации, повысить эффективность механизма стимулирования работников.



Перспективы дальнейшей разработки темы,  
проанализированной в магистерском исследовании

## Результаты проведенной научно-исследовательской работы

актуализировали ориентиры тем последующих магистерских работ **ВШГА-2024:**

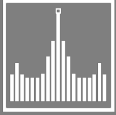
- Анализируется исследование и анализ результатов режима стимулирования сотрудников на российских и китайских предприятиях
- Представить предложения по разработке модели стимулирования государственных предприятий в России и Китае

В будущих исследованиях следует изучить и обдумать более полную информацию, чтобы всесторонне изучить механизм стимулирования работников в обеих странах.

Работа выполнена самостоятельно,  
Общая оригинальность – **91,82%** , в т.ч.:

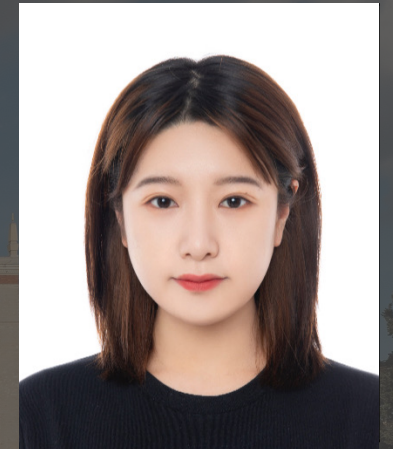
цитирования – **7,88%**  
оригинальность – **83,94%**





Выпускная квалификационная работа  
(результаты магистерского исследования)

# Оптимизация стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала государственных организаций России и Китая



Научный руководитель:  
Панич Наталья Александровна,  
к. ист. н, доц.

Магистрант 2 курса:  
УП-03 Янь Мэйци