

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ
ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПРАВОВОЙ ЦЕНТР «ЮРПРОФИ»)**

студента 4 курса

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиль подготовки «Управление персоналом организации»

экономического факультета

Кускова Сергея Сергеевича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор кафедры

менеджмента и маркетинга
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Пчелинцева И.Н
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

Актуальность темы. Все методы мотивирования персонала сводятся к двум его основным формам – материальной и нематериальной. Общеизвестно, что материальная форма в большинстве случаев доминирует над нематериальной, так как в основе любого труда лежит материальная или карьерная, что косвенно ведет к финансовому обогащению, заинтересованность. Это привело к тому, что многие организации предпочитают уделять меньшее внимание или вообще отказываться от нематериальных способов мотивирования трудовой активности своих работников, что вряд ли можно считать обоснованным. В связи с этим, организации сферы сервиса наиболее остро нуждаются в выработке современной и эффективной системы мотивации персонала.

В большинстве организаций мотивирование персонала осуществляется в двух основных направлениях: а) повышение заработной платы; б) выплата премий бонусов, материальных пособий. Меньшее значение имеют различные социальные пакеты – поощрительные путевки, оздоровительные поездки, благодарности в трудовую книжку, льготы для работников и их семей и т. д. Все это вызывает необходимость выработки совершенной и эффективной системы мотивации персонала как в рамках сервисной отрасли, так и в рамках отдельно взятой организации, которая рассматривалась в бакалаврской работе.

Целью бакалаврской работы является анализ особенностей и выработка направлений совершенствования мотивации персонала в ООО «Правовой центр «Юрпрофи» на основе имеющихся теорий мотивации и существующей системы мотивации персонала в организации. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих исследовательских задач:

- раскрыть понятие, сущность и содержание мотивации персонала, выделить ее основные цели и задачи;
- определить содержание и особенности механизма мотивации персонала в организациях;

- выявить наиболее значимые особенности мотивации персонала в организациях сферы сервиса;
- дать общую характеристику организации и провести анализ финансово-экономических показателей, характеризующих ее деятельность;
- выявить и исследовать особенности мотивации персонала в рассматриваемой организации (ООО «Правовой центр «Юрпрофи»);
- выработка рекомендаций по совершенствованию мотивационной программы в ООО «Правовой центр «Юрпрофи» с последующей разработкой Положения о мотивации персонала организации;
- оценить эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в рассматриваемой организации.

Краткая характеристика материалов исследования. В процессе подготовки выпускной работы использовались: а) научные, учебные, методические и справочные работы ведущих специалистов в области управления персоналом, среди которых выделим В. В. Абрамову, А. П. Егоршина, Н. А. Зайцеву, С. В. Ильченко, И. В. Ильюшенко, А. Я. Кибанова, М. Ю. Лайко, В. В. Музыченко, Т. Е. Одаренко, Т. В. Поротову, Н. С. Пряжникова, А. В. Разумова, Т. С. Сумскую, Р. Р. Тимиргалееву и т. д.; б) учредительные документы, бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Правовой центр «Юрпрофи»; в) действующие законодательные и иные нормативно-правовые акты в области трудового права; г) статистические отраслевые показатели по предприятиям сферы сервиса.

Структура выпускной квалификационной работы. В бакалаврской работе выделены три главы, каждая из которых включает три параграфа, введение, заключение, список использованных источников, приложение. Первая глава работы – «Теоретические основы исследования мотивации персонала в организации», вторая глава – «Исследование особенностей мотивации персонала в организациях сферы сервиса», третья глава – «Направления совершенствования мотивации персонала в ООО «Правовой центр «Юрпрофи».

Основное содержание работы

Глава 1. Теоретические основы исследования мотивации персонала в организации содержит три параграфа.

1.1. Понятие, содержание и цели мотивации персонала.

Мотивация основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие называют мотивированием работников или мотивированием персонала. Из буквального анализа определений понятия «мотивация персонала» вытекают следующие выводы.

Во-первых, все представленные выше определения являются синтезом двух подходов к пониманию мотивации – содержательного и процессного.

Во-вторых, в основе всех определений понятия «мотивация персонала» лежат мотивы и стимулы, побуждающие работника к труду через систему материальных и нематериальных благ, предоставляемых организацией.

В-третьих, мотивация персонала представляет единство трех составляющих: а) деятельность руководителей, направленная на побуждение работников к труду через удовлетворение их потребностей; б) наличие у работников интереса к труду; в) совокупность имеющихся в наличии способов мотивации.

В-четвертых, мотивация персонала в подавляющем большинстве случаев – прерогатива топ-менеджмента любой организации.

В-пятых, наблюдается путаница, вызванная неоправданным смешением понятий «мотивация персонала» и «стимулирование персонала».

Можно выделить следующие цели мотивации персонала – частные цели: а) с позиции работников – получение комплекса благ, соответствующего ожиданиям работника; интересная работа, предоставляющая возможности роста и развития; оптимальный социально-психологический климат в коллективе; б) с позиции работодателей – приобщение к организационной и корпоративной культуре; формирование оптимального социально-психологического климата;

высокая степень отдачи при минимальных затратах на персонал и его мотивирование; генеральная цель: а) с позиции работников – работа в успешной и развивающейся организации, предоставляющей должный уровень социальных и экономических благ каждому работнику; б) с позиции работодателей – достижение эффективности и прибыльности деятельности организации.

1.2. Механизм мотивации персонала в организации.

Механизм мотивации можно понимать как совокупность отношений, приемов, методов, средств, способов воздействия на персонал организации в желаемом для себя направлении. Главная цель такого воздействия – достижение эффективного и прибыльного развития организации при помощи грамотного и полноценного использования имеющихся трудовых ресурсов. Основу мотивационного механизма составляют, с одной стороны, реальные потребности работников, а с другой стороны – методы мотивации персонала.

При построении механизма мотивации персонала в организации следует руководствоваться следующими принципами:

- результативность усилий: как объект оценки трудовой деятельности сотрудников необходимо рассмотреть результат приложенных ими усилий;
- личный вклад: результат деятельности сотрудника организации следует оценивать величиной его личного вклада в результат деятельности компании;
- объективность и прозрачность механизма оценки: необходимо обеспечивать объективность оценки результата деятельности сотрудников организации, для чего следует использовать количественные и качественные показатели, однозначные методики оценивания;
- справедливость вознаграждения за труд: вознаграждение сотрудника организации должно определяться результатом его трудовой деятельности по достижению основных целей компании, в которой он работает;
- системность: деятельность по формированию, совершенствованию и развитию и улучшению механизма мотивации персонала необходимо осуществлять на всех уровнях управления в организации;

– долгосрочность: деятельность по формированию, совершенствованию и развитию механизма мотивации персонала в организации должна осуществляться в течение длительного времени.

1.3. Особенности мотивации персонала в организациях сферы сервиса.

Нами рассмотрены три наиболее важных направления мотивации персонала в сервисных организациях: 1) концепция внутриорганизационных льгот; 2) стимулирование свободным временем; 3) корпоративная культура.

Концепция внутриорганизационных льгот предполагает наличие целого комплекса внутриорганизационных льгот: частичная или полная оплата различных страховых полисов; возмещение расходов на ГСМ; поощрительные туристские путевки; компенсация расходов на проезд в общественном транспорте; материальная помощь к отпускам; скидки и скидки на питание, различные товары и услуги; подарки от руководства; предоставление беспроцентных займов; установка в компании машин с целью реализации горячих напитков и закусок; оплата больничных листов свыше конкретной степени.

В практике деятельности сервисных организаций возможно использование следующих вариантов стимулирования свободным временем.

1. Предоставление сотрудникам дополнительного отпуска за специфический труд или за особые условия труда, когда они отличаются от нормативных.
2. Работа по свободному графику, предполагающая, что работнику предоставляется право самому определять режим работы.
3. Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда.
4. Предоставление сотруднику отгулов, «отсыпных», выходных, что предполагает невыход работника на свое рабочее место в определенный день.

Формализованный свод правил корпоративной культуры (корпоративных норм) объединяется в корпоративный кодекс, в котором должны быть отражены: миссия организации, девиз и слоган; цели организации; философские, социальные и социально-экономические ценности организации; корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы; особенности делового взаимодействия меж-

ду руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри подразделений, а также с клиентами (гостями) организации; характеристика и направленность поведения сотрудников в конфликтных ситуациях, отношение к конфликтам; требования к деловому костюму сотрудников организации.

Глава 2. Исследование особенностей мотивации персонала в организациях сферы сервиса содержит три параграфа.

2.1. Краткая характеристика ООО «Правовой центр «Юрпрофи».

ООО «Правовой центр «Юрпрофи» создано 20 июля 2015 года в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью и формате сообщества профессиональных юристов с целью оказания качественных правовых услуг гражданам и юридическим лицам. Организация является юридическим лицом (коммерческой корпоративной организацией), зарегистрировано на неопределенный срок, имеет полное и сокращенное фирменное наименование на русском языке. Миссией организации является соблюдение принципов законности и справедливости в процессе защиты прав и интересов граждан и хозяйствующих субъектов. Предметом деятельности ООО «Правовой центр «Юрпрофи» является деятельность в области права (код ОКВЭД 69.10).

Организационно-управленческая структура ООО «Правовой центр «Юрпрофи» имеет линейный характер и определяется количеством работников организации, а также их должностями. Штатное расписание организации предполагает наличие следующих должностей: генеральный директор (1,0 шт. ед.); исполнительный директор (0,5 шт. ед.); бухгалтер (0,25 шт. ед.); ведущий юрист (0,5 шт. ед.); юрисконсульт (0,5 шт. ед.); офис-менеджер (0,5 шт. ед.).

2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей организации.

В организации показатель финансовой устойчивости составляет 0,3, что характеризует уровень финансово-экономического положения организации как достаточно стабильный и приемлемый. При этом организация даже предоставляет беспроцентные займы своим работникам, учитывая которые показатель финансовой устойчивости организации составит 0,23.

Общий показатель ликвидности деятельности организации за 2016 год составляет 0,37, что является оптимальным показателем, показывающим эффективное соотношение собственных и заемных средств, а также краткосрочных вложений и пассивов. Показатель текущей быстрой ликвидности составляет за год 0,78, что попадает в обозначенные выше интервалы и международные стандарты. Исходя из выше представленных показателей, можно сделать вывод о достаточно стабильном финансово-экономическом положении организации и об отсутствии риска банкротства в краткосрочной перспективе.

Показатель рентабельности составляет 54% и его рост был равен 104%, что показывает положительную динамику и достаточно оптимальный уровень показателя на уровне организации. Коэффициент рентабельности рассматриваемой нами организации составляет 0,49, что является приемлемым значением и свидетельствует о правильно выбранной стратегии развития бизнеса и финансовой политике. Организация работает достаточно эффективно, а рентабельность от реализации услуг конечным их потребителям составляет 178%, то есть можно говорить о прибыльности и эффективности работы данной организации на саратовском рынке юридических услуг.

2.3. Исследование системы мотивации персонала в организации.

В организации, в силу небольшого количества работников, применяется простая система мотивации персонала. К материальным способам мотивирования работников организации относятся следующие: досрочная (авансовая) оплата труда работников; беспроцентные займы; премиальные выплаты; участие работников в распределении прибыли компании. Особое место в организации занимают нематериальные способы мотивирования и стимулирования работников к труду. К ним относятся: привлечение персонала к принятию наиболее важных решений в организации; переподготовка и повышение квалификации персонала; справедливое распределение объема работы между сотрудниками организации; привлечение персонала к конкурсной и грантовой работе. Наиболее значимыми в организации являются психологические средства и способы мотивирования персонала к трудовой деятельности, к числу которых относятся

следующие: формирование оптимального психологического климата в коллективе; выбор оптимального стиля руководства; внедрение элементов фирменного стиля, приобщение к нему всех сотрудников организации; восприятие организационных ценностей и стратегии компании.

Глава 3. Направления совершенствования мотивации персонала в ООО «Правовой центр «Юрпрофи» содержит три параграфа.

3.1. Рекомендации по совершенствованию мотивационной программы в ООО «Правовой центр «Юрпрофи».

Проведенный анализ показал, что в организации сложилась недостаточно эффективная система мотивации персонала, которая базируется преимущественно на точечных мероприятиях нематериального и психологического мотивирования и стимулирования персонала без их увязки в единую мотивационную систему или программу. Кроме того, в организации практически не применяются средства материального стимулирования персонала (зарплата, бонусы и премии), а также отсутствуют социальные программы, льготы и поощрения.

Таблица 3.1. – Направления мотивации персонала в организации

Материальные методы мотивирования	Заработная плата		
	Участие в распределении прибыли	Бонусы и премии	
	<i>Беспроцентные и процентные займы</i>	Авансовый метод оплаты труда	Выпуск и приобретение ценных бумаг
Нематериальные методы мотивирования	<i>Отгулы, отпуска и выходные дни</i>	<i>Организация гибкого графика работы</i>	Полная оплата больничных листов
	Нематериальные поощрения	Обучение и развитие персонала	Корпоративные тарифы и скидки
	Расходы на транспортные услуги	Расходы на проживание и питание	Расходы на услуги мобильной связи
	Страховое обслуживание	Медицинское обслуживание	Иные виды социального обслуживания
	Бесплатные туристские путевки	Накопительные и иные фонды	Членство в различных клубах
Психологические методы мотивирования	Возможности для самореализации	Психологический климат в коллективе	Возможности для карьерного роста
	<i>Организационная и корпоративная культура</i>	<i>Восприятие ценностей организации и приобщение к ним</i>	Организация корпоративного досуга и иных мероприятий
	Условия работы и их соответствие ожиданиям	Содержание работы и ее соответствие квалификации	Участие в разработке управленческих решений в компании

Предложен комплекс направлений мотивации персонала, которые можно реализовать в ООО «Правовой центр «Юрпрофи» без существенных затрат. Результаты представлены в таблице 3.1. В таблице выделены курсивом те методы, на которые нами сделан максимальный акцент.

3.2. Разработка Положения о мотивации персонала в ООО «Правовой центр «Юрпрофи».

Положение о мотивации персонала может состоять из трех основных разделов (не включая общий раздел и раздел с заключительными положениями). В первом разделе будут содержаться пункты, касающиеся порядка применения основных материальных методов стимулирования персонала: а) заработной платы; б) иных форм материального поощрения и вознаграждения в виде бонусно-премиальной системы; в) предоставления беспроцентных и процентных займов работникам организации.

Второй раздел Положения о мотивации персонала организации должен содержать пункты, касающиеся порядка применения основных нематериальных методов мотивирования работников: а) предоставление дополнительного кратковременного отпуска с сохранением средней заработной платы; б) предоставление отпусков без сохранения заработной платы; в) предоставление выходных дней и отгулов; г) организация гибкого графика работы; д) дополнительные выплаты по больничным листам; е) осуществление компенсационных выплат; ж) бесплатные туристские и санаторно-курортные путевки и т. д.

В третий раздел включены пункты, определяющие порядок применения психологических методов мотивирования работников: а) формирование и принятие корпоративной культуры; б) наделение работников равными возможностями для самореализации и карьерного роста; в) обеспечение надлежащих трудовых, социальных и культурно-бытовых условий; г) развитие форм стимулирования труда и совершенствование оплаты труда; д) обеспечение доступа к руководству организации; е) принятие работниками непосредственного участия в распределении прибыли и выработке важных управленческих решений.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Правовой центр «Юрпрофи».

В таблице 3.2 представлены результаты комплексной оценки эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в организации.

Таблица 3.2 – Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в организации

Показатель	Группа показателей эффективности	Вес, в %	Значение показателя по прошлому периоду	Нормативное (плановое) значение
П ₁ – коэффициент опережения	Показатели производственной эффективности	25	1,13	1,25
П ₂ – текучесть кадров, %	Показатели социальной эффективности	15	33	0
П ₃ – выполнение плана, %	Показатели результативности труда	30	72	90
П ₄ – доля новых клиентов, %	Показатели результативности труда	15	18	25
П ₅ – показатель затрат на заработную плату персонала, %	Показатели социальной эффективности	15	0,93	0,85

С позиций персонала и потребностей работников наибольшую эффективность будет иметь внедрение в организации следующих направлений мотивирования: отпуска, отгулы и выходные дни; беспроцентные и процентные займы; бонусно-премиальная система; участие в принятии важных решений и распределении прибыли. То есть, сотрудники организации все-таки больше склоняются к материальным способам поощрения за достигнутые высокие производственные показатели. Для внештатных работников и совместителей более приемлемы только материальные способы поощрения, а также те, которые совпадают с их интересами (например, членство в различных клубах).

Заключение

Итак, в работе были выявлены и проанализированы особенности и направлений совершенствования мотивации персонала в организациях сферы сервиса на примере ООО «Правовой центр «Юрпрофи» и на основе имеющихся теорий мотивации и существующей системы мотивации персонала в организации. В результате проведенного анализа были сделаны следующие важные выводы.

1. Мотивация раскрывается через единство трех составляющих: а) деятельность руководителей организации, направленная на побуждение работников к труду; б) наличие у работников интереса к трудовой деятельности; в) совокупность имеющихся в наличии способов мотивации и стимулирования работников. Отсюда вытекает главная (генеральная) цель мотивации персонала – достижение эффективности и прибыльности организации через построение системы мотивации, учитывающей интересы всех работников организации.

2. Мотивация есть форма проявления потребностей работников под воздействием ряда средовых факторов, что выражается в достижении определенных целей – высокой заработной платы, карьерного роста, социальных льгот и выплат и т. д. Следовательно, мотивационный механизм как система, с одной стороны, должен быть направлен и стимулировать работника на формирование его профессиональных компетенций, а с другой стороны, предполагает формирование и возвышение у персонала потребности в производительном труде

3. Мотивирование персонала в организациях сферы сервиса имеет свою специфику, определяемую влиянием ряда факторов внутренней и внешней среды конкретной организации, в результате чего были выделены и охарактеризованы три наиболее важных направления мотивации персонала: концепции внутриорганизационных льгот; стимулирование свободным временем; корпоративная культура. К организациям сферы услуг применимы, в первую очередь, нематериальные, моральные способы стимулирования персонала через формирование корпоративной культуры, предоставление дополнительного свободного времени, а также различных поощрений и льгот.

4. Проведенная оценка системы мотивации персонала, сложившейся в организации, позволила выявить следующие ее недостатки: а) несоответствие методов мотивирования реальным потребностям работников; б) отсутствие стимулирования рабочим временем, а также компенсационного пакета и льгот; в) негибкая система оплаты труда работников; г) снижен уровень эффективности системы мотивирования персонала, что связано с недостатком свободных средств в организации; д) отсутствие в организации Положения о мотивации.

5. В организации необходимо совершенствовать систему мотивации персонала путем введения ряда новых методов мотивирования. Как показал анализ, приоритетное значение в организации такого типа следует уделить оптимальному комбинированию нематериальных и психологических методов мотивирования с использованием их в комплексе с 1-2 методами материального мотивирования (например, беспроцентными займами). Главной целью формирования такой мотивационной программы является культивирование корпоративной культуры и последующее ее принятие всеми сотрудниками организации.

6. Разработано примерное содержание Положения о мотивации персонала, в котором были выделены три раздела, затрагивающие порядок применения материальных, нематериальных и психологических методов мотивирования персонала. Указанное Положение содержит порядок применения каждого метода мотивирования работников, а также должно способствовать достижению своей главной цели – мотивирования работников к труду, а также их приобщение к формирующейся в организации корпоративной культуре.

7. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала свидетельствует о том, что высокой степенью мотивированности обладают только некоторые работники, что значительно снижает общую эффективность мероприятий. Максимальное повышение плановых значений может ожидать по группам показателей результативности труда и производственно-трудовой активности. Лимитирующим фактором эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала является недостаток материальных и финансовых ресурсов, а также недостаточно глубокое целеполагание.