

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Мотивация персонала в организации
(на примере ООО «АСТО Консалтинг»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса, 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

экономического факультета

Дулатова Темирлана

Научный руководитель

д.с.н., профессор

П. С. Кузнецов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л. И. Дорофеева

Саратов 2022

Введение. В настоящее время проблема мотивации персонала становится все более актуальной. Мотивация – важный элемент управления персоналом, так как позволяет эффективно побуждать персонал к труду за счет удовлетворения потребностей работников, в результате чего достигаются цели организации.

Изучению различных аспектов мотивации персонала на предприятиях посвящено большое количество публикаций в научной литературе, средствах массовой информации и Интернет-ресурсах.

Теоретическую базу исследования составили труды российских и зарубежных экономистов Д. Адаир, Е.В. Богачева, Ю. Н. Богданова, И.А. Большакова, Л.Б. Бреслава, А.В. Владимирцева, В.В. Герчикова, Д.С. Доля, Ю. В. Зорина, Дж. М. Иванцевич, А. Г. Ивасенко, Е. П. Ильина, Н. В. Коваленко, Е. С. Кондратенко, В. А. Лобызенкова, И.Г. Ломадзе, М. А. Масинева, О. А. Марценковского, О. А. Морозова, Я. И. Никоновой, Е. Н. Плотниковой, Г. Б. Щеглова, Ю. Ф. Шеханова, Д. В. Тихонова, В. П. Пугачева, Д. А. Шмохина и др.

Информационными источниками исследования послужили годовые отчеты и бухгалтерские материалы, предоставляемые ООО «АСТО Консалтинг», а также обзоры и исследования различных отечественных информационно-аналитических агентств.

Цель данной работы состоит в исследовании мотивации персонала на примере юридической консалтинговой компании ООО «АСТО Консалтинг».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие мотивации персонала в организации;
- рассмотреть современные методы и инструменты мотивации персонала;
- выявить критерии эффективности систем мотивации персонала организации;
- дать общую характеристику предприятия ООО «АСТО Консалтинг» и

его деятельности;

- проанализировать методы и инструменты мотивации персонала ООО «АСТО Консалтинг»;

- оценить эффективность мотивации персонала ООО «АСТО Консалтинг»;

- предложить направления совершенствования системы мотивации персонала на предприятии для повышения его эффективности;

- описать совершенствование оплаты труда;

- дать рекомендации по повышению мотивирующей функции нематериальных стимулов;

- дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является система мотивации персонала на предприятии ООО «АСТО Консалтинг». Предмет исследования – экономические отношения, проявляющиеся в процессе мотивации персонала на предприятии.

Методологической основой работы являются аналитический, описательный, статистический, сравнительный и структурно-функциональный методы исследования.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников.

Основная часть. В первой главе были рассмотрены теоретические основы исследования мотивации персонала в организации.

Вопросы мотивации имеют большое значение как для сотрудников, так и для руководителей организации. Мотивация – это важная функция управления, которая представляет собой побуждение людей к деятельности, способствующей достижению целей.

Исходя из рассмотренных определений, можно сформулировать следующее определение мотивации. Мотивация – это побуждение человека к действиям путем создания внешних стимулов или воздействия на внутренние мотивы, определяющие самостоятельный и сознательный выбор поведения,

ведущего к удовлетворению потребностей человека.

Мотивацию можно представить в виде простой или расширенной модели (рис. 1 и 2).

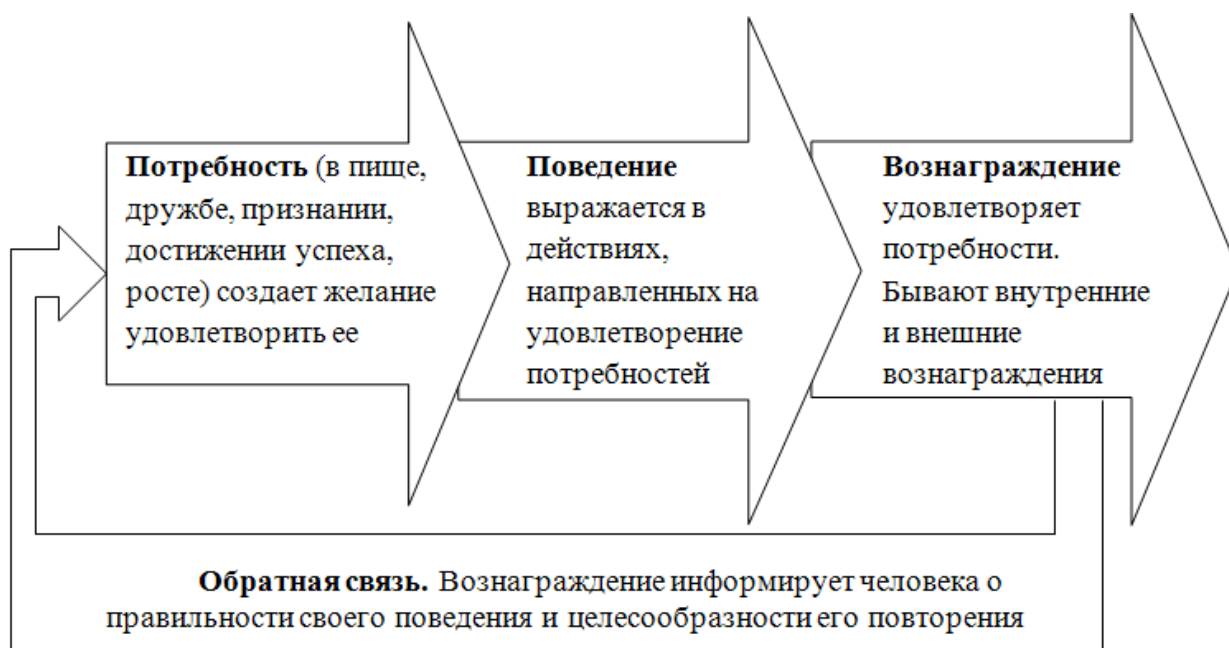


Рисунок 1 – Простая модель мотивации¹

В простой модели мотивации выделяют 4 ключевых элемента: потребность, поведение, вознаграждение, обратная связь. От полученного удовлетворения зависит оценка работником правильности своего поведения, предпринятых действий и возможность их повторения в будущем. За счет достижения успеха в удовлетворении потребностей у человека вырабатываются определенные программы или шаблоны действий.

В расширенной модели мотивации выделяют 6 стадий, следующих друг за другом. Кроме повторяющихся стадий простой модели, в данной модели выделяют стадию – поиск путей устранения потребности, который подразумевает, что человек не всегда стремится именно к удовлетворению потребности, он может также подавить ее или игнорировать, что связано с психическими особенностями людей, прошлым опытом, неэффективностью действий по удовлетворению потребности в прошлом.

¹ Источник: Адаир Д. Эффективная мотивация / Пер. с англ. М. Котельниковой - М.: Эксмо, 2015. – С. 56

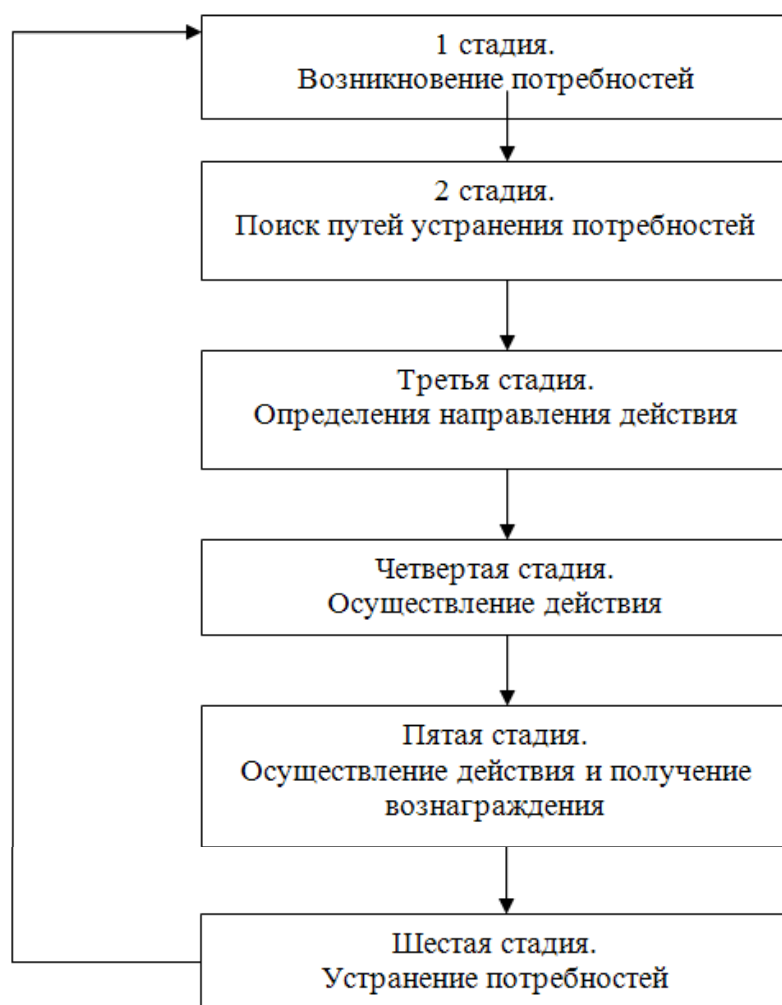


Рисунок 2 – Расширенная модель процесса мотивации²

Можно выделить основные теории мотивации, которые получили наибольшее распространение и признание в настоящее время, это содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд), теории поля, теории целевой ориентации, процессуальные теории, теории справедливости, викарные теории. Стоит отметить, что наилучшие результаты показывают комплексные теории.

Взяв в качестве основания для классификации стимулирующих воздействий предмет потребности, можно выделить следующие виды стимулирования: материальное денежное; материальное неденежное

² Источник: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Изд-во «Питер», 2019. – С. 51

(социальное); нематериальное.

Экономические, материальные мотивы, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что такая мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», и человек быстро привыкает к новому, более высокому, уровню оплаты. Та оплата, которая еще вчера мотивировала его к высокой рабочей отдаче, очень скоро становится привычной и теряет свою побудительную силу.

Разрабатывая и внедряя систему мотивации, любая компания стремится к повышению ее эффективности. Эффективность – отношение полученного экономического результата (например, суммы прибыли от внедрения данной системы мотивации) к произведённым затратам на внедрение данной системы.

Можно сформулировать ряд критериев осуществления эффективного мотивирования работников: воздействие на достижение целей предприятия; комплексность системы мотивации; рост фонда оплаты труда должен быть не выше роста оборота компании; средняя зарплата сотрудников не должна быть ниже соответствующей на рынке для специалиста соответствующей квалификации; относительный рост баллов при проведении оценки персонала (в динамике); гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения изменений при происходящих изменениях на рынке, внутренней среды компании, корректировке целей компании без изменения механизма премирования.

Во второй главе был проведен анализ мотивации персонала в ООО «АСТО Консалтинг».

Компания ООО «АСТО Консалтинг» основана в 2013 году и является успешным участником рынка юридических услуг. В настоящее время компания занимает ведущую позицию на рынке юридических

консультационных услуг, предлагая клиентам широкий спектр консалтинговых продуктов для решения правовых задач.

В сферу деятельности ООО «АСТО Консалтинг» входят услуги в области гражданского, арбитражного, корпоративного, административного права.

Основное отделение ООО «АСТО Консалтинг» открыто в г. Москва. При этом компания ведет судебную практику и представляет интересы клиентов в судебных органах по всему Центральному федеральному округу и Поволжью: в Москве, Санкт-Петербурге, Тамбове, Воронеже, Саратове, Самаре, Волгограде, Пензе, Казани. Стоит отметить, что офис в Саратове курирует деятельность компании по всему Приволжскому федеральному округу.

ООО «АСТО Консалтинг» предлагает услуги в сферах, представленных на рисунке 3.

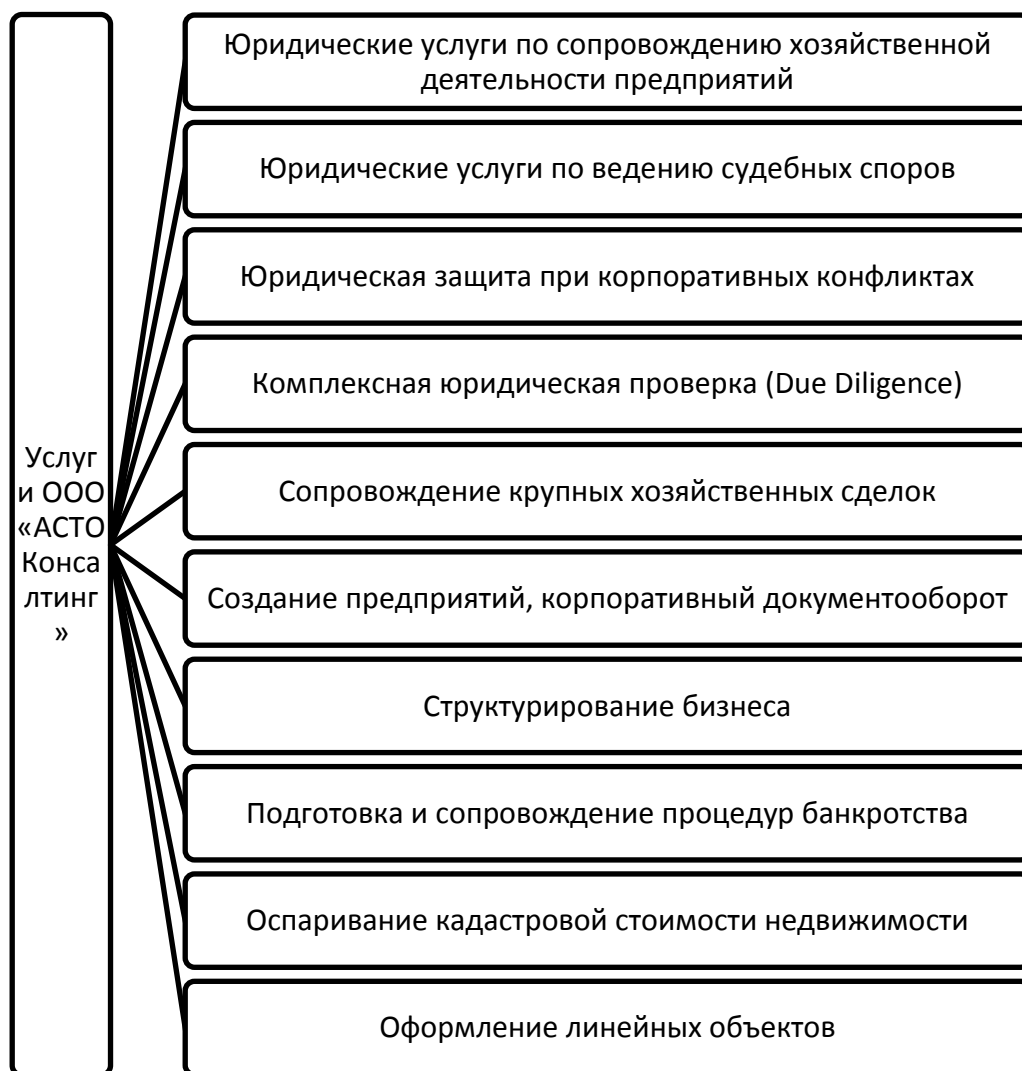


Рисунок 3 – Услуги ООО «АСТО Консалтинг»

Таблица 1 – Динамика показателей экономической деятельности ООО «АСТО Консалтинг» в г. Саратов, тыс. руб.

п/п	Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
1	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов	41082	62332,8	66656,4	64014	77232,9
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	29566,8	45806,4	51308,4	50708,4	60473,5
	- в % к выручке от продаж	72,00%	73,50%	77,00%	79,21%	78,3%
3	Валовая прибыль	11515,2	16526,4	15348	13305,6	16759,4
	- в % к выручке от продаж	28,00%	26,50%	24,60%	20,79%	21,7%
4	Коммерческие расходы	3336,6	4920	5139	4834,2	5942,4
	- в % к выручке от продаж	8,12%	7,89%	7,71%	7,55%	10,1%
5	Управленческие расходы	1002	1107,6	1132,8	1154,4	1276,8
	- в % к выручке от продаж	2,40%	1,80%	1,80%	1,80%	1,7%

6	Прибыль (убыток) от продаж	7176,6	10498,8	9076,2	7317	9540,2
	- в % к выручке от продаж	17,47%	16,84%	13,62%	11,43%	12,4%
7	Прочие доходы	64,8	91,2	88,8	69,6	81,6
	- в % к выручке от продаж	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%	0,1%
8	Прочие расходы	588	1596	1432,8	627,6	838
	- в % к выручке от продаж	8,2%	15,2%	15,8%	8,6%	1,3%
9	Прибыль (убыток) до налогообложения	6653,4	8994	7732,2	6759	8583,8
	- в % к выручке от продаж	16,20%	14,43%	11,60%	10,56%	11,1%
10	Текущий налог на прибыль	20%				
11	Чистая прибыль (убыток) отчетного года	5322,72	7195,2	6185,76	5407,2	6867,12
	- в % к выручке от продаж	12,96%	11,54%	9,28%	8,45%	8,9%

Источник: Составлено автором по ежегодной бухгалтерской отчетности ООО «АСТО Консалтинг» за 2017–2021 г.

Как видно из 1, выручка ООО «АСТО Консалтинг» в целом имеет положительную динамику, наименьшее значение выручки отмечалось в 2017 году (до 41,0 млн. руб.), после чего последовал стремительный рост, т.к. предприятие освоило некоторые новые виды услуг. Кроме того, снижение выручки произошло также в 2020 году (с 66,7 млн. руб., до 64,0 млн.руб.), однако оно связано с нарастающими кризисными явлениями в экономике России, что вызвало некоторое сокращение спроса на юридические услуги.

Таблица 2 – Численность персонала ООО «АСТО Консалтинг» в 2019-2021 гг. в г. Саратов, чел.

Категории персонала	2019	2020	2021	2019-2021	
				абс.	отн.
Управление	12	13	13	1	108,3%
Специалисты	16	18	18	2	112,5%
Служащие	1	3	2	2	200,0%
Всего	29	34	33	4	113,8%

Источник: Отчет о движении персонала на ООО «АСТО Консалтинг» за 2019 – 2021 гг.

Как видно из таблицы 2, всего на настоящий момент численность управляющего персонала - 13 чел., специалистов – 18 чел., численность служащих – 2 чел. Всего в ООО «АСТО Консалтинг» работает 33 чел.



Рисунок 4 - Способы мотивации персонала в ООО «АСТО Консалтинг»

Как видно из рисунка 4, в ООО «АСТО Консалтинг» применяются как материальные, так и нематериальные способы стимулирования персонала.

В ходе проведенного опроса и исследования мотивации в ООО «АСТО Консалтинг», были выделены следующие проблемы системы мотивации на рассматриваемом предприятии:

1. Наблюдается более высокая удовлетворенность нематериальными способами мотивации, чем материальными, это проявляется как у руководства, так и у всех остальных групп работников.

Однако наступает противоречие с опросом по поводу значимости этих групп способов, т.к. материальные более значимы для персонала, чем нематериальные.

2. Несмотря на то, что коллектив устраивают условия труда, большинство из сотрудников не отрицают наличие конфликтных ситуаций, причем почти 48% отмечает, что конфликты бывают часто и очень часто, 33% сотрудников считают, что конфликты отрицательно влияют на организацию, а 28%, что оказывают положительное влияние, так как провоцируют изменения. Основной процент респондентов также отмечают наличие конфликтных ситуаций с руководителем организации.

3. Наиболее мотивируют сотрудников возможности карьерного роста и участия в корпоративных программах и проектах. Однако во время прохождения обучения и повышения квалификации сотрудники не работают, следовательно, приходится находить замену на некоторое время.

4. Со временем отдельные инструменты утрачивают свою эффективность и работают не в полную силу. Рано или поздно «инертная» система мотивации бесповоротно перерастает в обыкновенную систему поощрений. Последняя подразумевает вознаграждение либо поощрение по факту достижения определенных результатов, тогда как система мотивации предполагает мотивацию к действию, достижению новых целей, преодолению препятствий и, соответственно, повышению «планки» каждого сотрудника.

Нематериальные стимулы быстрее «приедаются», так как их постоянство ведет к привыканию и со временем воспринимается сотрудниками как данность без ответных обязательств.

В третьей главе были сформулированы рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда.

Можно выделить рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда: установление премиально-повременной системы оплаты для всех отделов и категорий работников; установление прозрачных и

понятных схем их начисления штрафов, в долгосрочной перспективе убрать систему штрафов, переведя их на нематериальные способы повышения мотивации к труду и дисциплины, предлагаем изменить систему скидок на ДМС на полное их покрытие 1 раз в год..

Среди нематериальных стимулов мотивации следует совершенствовать следующие направления: повышать степень положительного влияния конфликтов; периодически пересматривать систему мотивации труда, раз в год необходимо обновлять материальные способы мотивации, нематериальные способы можно обновлять чаще, раз в квартал или полгода.

Раз в год необходимо обновлять материальные способы мотивации, нематериальные способы можно обновлять чаще, раз в квартал или полгода.

Заключение. В ходе работы были сделаны следующие выводы.

Мотивация труда является одним из главных факторов результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника. Взяв в качестве основания для классификации стимулирующих воздействий предмет потребности, можно выделить следующие виды стимулирования: материальное денежное; материальное неденежное (социальное); нематериальное.

Экономические, материальные мотивы, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Сейчас многие предприятия почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но забытым методам нематериального стимулирования. Средства морального стимулирования обходятся предприятию с минимальными затратами.

В ООО «АСТО Консалтинг» можно отметить развитую систему материального и нематериального стимулирования сотрудников, хороший социально-психологический климат. Однако несмотря на развитую систему мотивации персонала в ООО «АСТО Консалтинг» у нее есть недостатки: система нематериального стимулирования в компании реализована лучше,

чем материального, систему мотивации следует периодически пересматривать, ведь отдельные инструменты утрачивают свою эффективность, нематериальные стимулы со временем «приедаются».

Можно выделить рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда: установление премиально-повременной системы оплаты для всех отделов и категорий работников; установление прозрачных и понятных схем их начисления штрафов, в долгосрочной перспективе убрать систему штрафов, переведя их на нематериальные способы повышения мотивации к труду и дисциплины, предлагаем изменить систему скидок на ДМС на полное их покрытие 1 раз в год. Среди нематериальных стимулов мотивации следует совершенствовать следующие направления: повышать степень положительного влияния конфликтов; периодически пересматривать систему мотивации труда, раз в год необходимо обновлять материальные способы мотивации, нематериальные способы можно обновлять чаще, раз в квартал или полгода.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 23%. Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также сокращения отрицательных с социальной точки зрения характеристик системы мотивации персонала. Таким образом, разработанные мероприятия эффективны и могут быть рекомендованы к внедрению на предприятии.