

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Мотивация персонала организации
(на примере ГУК «Саратовский областной музей краеведения»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Сусловой Оксаны Юрьевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024

Введение. Актуальность темы. Мотивация персонала является одной из самых актуальных тем в управлении, потому что одной из самых важных задач организации является достижение ее целей, которое возможно благодаря сотрудникам. Именно поэтому нужно выявлять и изучать проблему мотивации персонала в организации, так как без ее решения вряд ли возможно реально улучшить качество работы. Важно исследовать данный вопрос и найти подход к каждому работнику, чтобы тот работал быстро, четко и главное эффективно. Такой путь лежит именно через мотивацию персонала.

Изменить эффективность сотрудников и повысить их работоспособность возможно с помощью различных методов, определенных мотивов и потребностей сотрудников, а также через конкретные мероприятия, которые создадут прочную основу для стимулирования каждого из работников на высокий результат в работе.

В современном мире проблема мотивации сотрудников является очень актуальной, ведь она занимает одно из ключевых мест в трудовой деятельности персонала, потому что именно от нее чаще всего зависит работоспособность человека, а также в конечном итоге всего этого, благополучие любой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование мотивации персонала в организации на примере ГУК «СОМК»

Для выполнения поставленной цели, были определены задачи:

1. Дать понятие, раскрыть цели и значение мотивации персонала в организации
2. Изучить принципы, формы и типы мотивации в организации
3. Раскрыть модели и методы мотивации персонала
4. Представить общую характеристику деятельности ГУК «СОМК»
5. Определить формы, принципы и типы мотивации персонала в ГУК «СОМК»
6. Выявить методы и проблемы мотивации персонала в ГУК «СОМК»

7. Предложить способы улучшения форм и методов мотивации с учетом типа мотивации работников в ГУК «СОМК»

8. Рассчитать мотивационный потенциал работы и предложить методы его повышения

9. Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложения А.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы мотивации персонала в организации» автором раскрываются понятие мотивации, ее цели, значение, принципы, формы, типы, модели, методы мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности. Придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Основными целями мотивации являются: повышение результативности деятельности организации с помощью определения системы мотивации и использование ее на практике; увеличение прибыли и снижение издержек на основе достижения целей и задач, а также рост качества работы сотрудников; создание определенных навыков, умений и знаний в сфере стратегического менеджмента и управления эффективностью персонала; улучшение удовлетворенности и лояльности сотрудников.

Основными принципами мотивации являются: установление четких целей и задач; взаимосвязь цели и вознаграждения на заранее сформулированных критериях оценки; информированность и установление обратной связи; формирование благоприятной среды; сочетание материального и морального стимулирования; учет личных качеств работников; преобладание положительных стимулов.

В работе были выделены четыре формы мотивации: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение и самоутверждение.

В работе рассматриваются типы мотивации по классификации Герчикова В.И. эта модель содержит пять «чистых» мотивационных типов, из них четыре — с мотивацией достижения: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный типы работников.

Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности. Модель-теория мотивации Портера – Лоулера более точно раскрывает мотивацию персонала и переворачивает классическое представление руководства о мотивации работников. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Один из наиболее важных выводов теории Л. Портера — Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению работников. И в работе были проведены исследования, которые это подтверждают.

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала.

Выделяют следующую группу методов мотивирования:

- организационно-административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические.

В главе 2 «Анализ мотивации персонала в ГУК «СОМК»» автор дает общую характеристику деятельности ГУК «СОМК», анализирует принципы, формы и типы, методы мотивации персонала и определяет проблемы мотивации персонала в ГУК «СОМК».

Саратовский областной музей краеведения — крупнейшее музейное объединение Саратовской области. Образован 12 декабря 1886 года как историко-археологический музей при создании Саратовской учёной архивной комиссии. В настоящее время собственником имущества Музея является Саратовская область в лице комитета по управлению имуществом Саратовской области (далее – комитет по управлению имуществом области). Основными целями деятельности организации являются: хранение музейных предметов и музейных коллекций, документирующих развитие Саратовского края с древнейших времён по настоящее время; выявление и сбор музейных предметов и музейных коллекций; изучение музейных предметов и музейных коллекций; публикация музейных предметов и музейных коллекций и осуществление просветительной и образовательной деятельности. Организационная структура управления музея линейно-функциональная. Каждое звено в данной организационной структуре выполняет свою конкретную функцию, что способствует быстрому и качественному выполнению задач.

В Саратовском областном музее краеведения работают 90 человек, из них 15 мужчин и 75 женщин. Общая численность руководящего состава – 7 человек, что составляет 7,8% от общего количества сотрудников, служащие составляют 68 человек, что в процентах составляет 75,5 %. В их состав входят научные сотрудники, служащие, отдел хранения и научной обработки фондов, отдел кадровой и правовой работы, отдел развития музея и отдел информатизации, финансовый отдел, а также художественно-реставрационный отдел. Рабочий и вспомогательный персонал составляет 15 человек, что равно 16,7%.

За последние три года музей столкнулся со значительной потерей персонала, так как сотрудничество с ним прекратили 70 человек. В ГУК «СОМК» имеется анонимная анкета, где сотрудники указали причину своего увольнения. Анализируя предоставленные данные, можно сказать, что у сотрудников было несколько основных причин для увольнения, в первую очередь, это низкая заработная плата и нехватка льгот, а также отсутствие профессионального роста, персонал недостаточно мотивирован для работы.

Также важно обратить внимание на улучшение климата в коллективе, возможно улучшить рабочее место сотрудников и быть более внимательнее к ним.

Принципами мотивации персонала, которые существуют в данной организации являются: четкость и доступность информации; своевременность; взаимосвязь цели и вознаграждения; комплексность. Мотивация персонала в ГУК «СОМК» имеет как материальные, так и нематериальные формы мотивации персонала. Для того, чтобы выяснить, верно ли работает в целом система мотивации персонала ГУК «СОМК», был проведен анализ на основе теста В.И. Герчикова, позволяющий определить мотивационный тип личности работников. В данном опросе участие принимали 50 сотрудников данной организации. Было выявлено, что лидирующим типом мотивации является инструментальный (39%), а это означает, что в организации преобладает базовая форма стимулирования персонала, а именно денежная форма. Вторым по значимости идет профессиональный тип (34%), хочется отметить, что разница между первым и вторым типом составляет всего в 5%, это означает, что для персонала также важен профессиональный рост, творческий подход и свобода в своих действиях, то что отсутствует в системе мотивации персонала в ГУК «СОМК».

На третьем месте патристический тип (17%), ему присуще всеобщее признание, награждения за достижения выполняемой работы. Далее в равных долях выявлены хозяйский (5%) тип, в котором проявляются обостренные требования свободы в своих действиях, а также такой тип не терпит контроля и люмпенизированный (5%), которому присуща низкая квалификация, низкая активность и отсутствие ответственности за свою работу.

В управлении персоналом ГУК «СОМК» применяются следующие группы методов мотивации:

- административно-организационные: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций; использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

- экономические методы мотивации: материальное стимулирование труда работников; годовая премия;

- социально-психологические методы мотивации: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, выдача бесплатных билетов в музеи, театры и любое другое культурное учреждение; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, декрет, выплаты пособий и т.п.), выезд на природу, организация праздников.

Однако, несмотря на успешную деятельность музея, обнаружены проблемы в системе мотивации труда персонала. Одной из основных проблем в системе мотивации персонала в Государственном учреждении культуры «Саратовский областной музей краеведения» является несбалансированность между материальной и нематериальной мотивацией, неудовлетворенность материальными и нематериальными формами мотивации, так как не учитываются преобладающие типы работников, некомфортные условия на рабочем месте, а также отсутствие развития персонала, вследствие чего возник неблагоприятный климат в коллективе, а также отсутствие мотивации работать лучше. На основе всех проанализированных данных можно сделать вывод, что в ГУК «СОМК» важно уделять особое внимание и таким аспектам, как возможность профессионального роста, удовлетворение трудовыми достижениями, поддержка и признание со стороны руководства, установление благоприятного климата в коллективе. Также, учитывая типы мотивации работников, необходимо улучшить саму систему материальной мотивации, ввести необходимые корректировки в данную форму мотивации сотрудников, потому что из-за неудовлетворенности персонала возникла большая текучесть кадров, что отрицательно сказывается на деятельности организации и влечет за собой негативные последствия.

В главе 3 «Направления совершенствования мотивации персонала ГУК «СОМК» » автор предлагает улучшение форм и методов мотивации с учетом типа мотивации сотрудников, повышение мотивационного потенциала работы и

проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. В первую очередь, предлагается ввести мероприятия, учитывающие тип мотивации сотрудников по В.И. Герчикову.

В качестве мероприятий для инструментального типа сотрудников, которым важно зарабатывать, как можно больше денег за свою работу предлагается ввести:

- дополнительную премию за стаж работы в организации;
- предоставить оплачиваемый отгул работникам ГУК «СОМК» за определенные успехи.

В качестве мероприятий для профессионального типа работников, которым важно постоянно развиваться, обучаться, прогрессировать на работе, самовыражаться, идти вверх по карьерной лестнице и понимать, что он профессионал своего дела предлагается:

- проводить обучение раз в год для тех категорий сотрудников, которым это важно и нужно (в музее это служащий персонал).

Учитывая, что профессиональному типу сотрудников также важно, чтобы их профессиональные достижения признавали предлагается ввести:

- признание персональных профессиональных заслуг;
- создание «Доски почета», на которой будет отмечаться положительная работа сотрудников за определенный период;

В дополнении предлагается ввести мероприятия на основе третьего типа сотрудников – патриотического, а также на основе проанализированных данных уволившихся сотрудников и учета мотивационного потенциала работы, который был проанализирован ниже:

- доверить разработку новых форм экскурсий
- внедрить поздравления работников со знаменательными датами, а именно такие даты, как дни рождения, свадьбы, рождение ребенка и т.д. (такой список должен быть повешен на информационном стенде.);
- организовать «Комнаты отдыха», где во время перерыва сотрудники могли бы обедать, общаться друг с другом и комфортно проводить время;

- предоставить некоторым категориям сотрудников (студентам, молодым матерям) права на короткий рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график. Таким образом, молодому поколению будет удобнее работать в музее и это придаст больший интерес оставаться, как можно дольше работать в данной организации, а также привлечет внимание новых молодых, но перспективных сотрудников.

Также для более глубокого изучения мотивации и разработки рекомендаций, был проведен дополнительный тест с последующим расчетом по формуле для выявления мотивационного потенциала работы в ГУК «СОМК». Результаты подтвердили то, что в музее существуют проблемы в системе мотивации персонала. Мотивационный потенциал работы в ГУК «СОМК» варьируется от низкого до очень низкого уровня, самым низким показателем является 8 %, а самым высоким среди данных сотрудников 31 %, при анализе также было выявлено, что самые высокие результаты показали сотрудники более старшего возраста, а молодые специалисты меньше всего оказались замотивированы в своей работе. Это говорит о том, что именно молодому поколению хочется развиваться в организации и расти, а это означает, что для повышения мотивационного потенциала работы руководству музея следует обратить особое внимание на персонал, сделать акцент на молодых специалистов.

В результате внедрения предложенных выше мероприятий и определенных рекомендаций по повышению мотивационного потенциала была выявлена эффективность от предложенных мероприятий, которая показала, что мотивационный потенциал работы сотрудников увеличился с 8-31% до 31-51%, а также увеличилось число заказываемых экскурсий на 5 штук, и если тенденция увеличения заказов экскурсий сохранится в течении года, то прибыль за год от экскурсий может составить 2 660 000, где разница между первоначальной прибылью и прибылью в будущем будет составлять в 660 000 рублей.

Это означает, что благодаря такому новшеству, как разработка новой экскурсии, не было произведено никаких затрат на данное мероприятие, потому

что патристическому типу работников наоборот было интересно поработать над выполнением новой для них задачи, а также получается, что сама эффективность деятельности персонала по экскурсиям увеличилась вместе с посещением экскурсий на 33%, так как это результат деятельности самих сотрудников.

Кроме того, важно сказать, что прибыль, полученную от новой формы экскурсий музей сможет распределить на реализацию предложенных автором выше мероприятий для инструментального и профессионального типа сотрудников, чтобы снизить текучесть кадров и еще больше увеличить удовлетворенность трудом работников ГУК «СОМК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе разработки выпускной квалификационной бакалаврской работы было выявлено, что мотивация персонала – это важная функция управления персоналом, которая ведет к удовлетворению потребностей работника, а также стимулированию труда с помощью использования внешних воздействий (стимулов), которые побуждают персонал к поступкам, соответствующим целям организации. Ее принципы, типы, цели, а также методы, которые были выявлены в работе важны для поддержания высокого уровня производительности, достижения целей и общего благополучия организации.

В работе проводится исследование мотивации персонала на примере Государственного Учреждения культуры «Саратовском областном музее краеведения». Главная цель ГУК «СОМК» популяризация коллекций и фондов музея, через приносящую доходы деятельность.

В ходе работы были проанализированы принципы мотивации музея, определены такие формы мотивации, как материальная и нематериальная, а также с помощью тестирования были выявлены типы мотивации по В.И. Герчикову, где лидирующим типом мотивации оказался инструментальный (39%), вторым по счету профессиональный тип (34%), далее патристический (17%), а также в равных долях выявлены хозяйский (5%) тип и люмпенизированный (5%).

В ГУК «СОМК» на основе опроса сотрудников и глубокого изучения мотивации было выявлено ряд проблем, такие как: несбалансированность между материальной и нематериальной мотивацией; неудовлетворенность персонала материальными и нематериальными видами мотивации, так как не учитываются все преобладающие типы работников; некомфортные условия на рабочем месте; отсутствие развития персонала; неблагоприятный климат в коллективе; отсутствие поддержки и признания со стороны руководства.

В ходе исследования также был определен мотивационный потенциал работы в ГУК «СОМК», где было выявлено, что мотивационный потенциал варьируется от низкого до очень низкого уровня, самым низким показателем является 8 %, а самым высоким среди данных сотрудников 31 %, при анализе также было выявлено, что самые высокие результаты показали сотрудники более старшего возраста, а молодые специалисты меньше всего оказались замотивированы в своей работе.

Для повышения мотивационного потенциала и мотивации в целом, были рекомендованы следующие мероприятия с учетом типов мотивации персонала в ГУК «СОМК»: признание персональных профессиональных заслуг; доверить сотрудникам разработку новых форм экскурсий; внедрить поздравления работников со знаменательными датами, а именно такие даты, как дни рождения, свадьбы, рождение ребенка и т.д. (такой список должен быть повешен на информационном стенде.); организовать «Комнату отдыха», где во время перерыва сотрудники могли бы обедать, общаться друг с другом и комфортно проводить время; создать «Доску почета», на которой отмечается положительная работа сотрудников за определенный период; предоставить некоторым категориям сотрудников (студентам, молодым матерям) права на короткий рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график; ввести дополнительную премию за стаж работы в организации; предоставить оплачиваемый отгул работникам ГУК «СОМК»; проводить обучение раз в год

В результате внедрения данных мероприятий и определенных рекомендаций по повышению мотивационного потенциала была выявлена их

эффективность, которая показала, что мотивационный потенциал работы сотрудников увеличился с 8-31% до 31-51%, а также увеличилось число заказываемых экскурсий на 5 штук, за счет этого увеличилась эффективность сотрудников на 33%, так как это результат их деятельности.

В следствии чего был сделан расчет, который показал, что если тенденция заказываемых экскурсий продолжит расти, то за год музей дополнительно сможет заработать 660 000 рублей и даже выше.

Все это означает то, что выполнение данных мер по совершенствованию мотивации персонала ГУК «СОМК» позволило повысить привлекательность организации, мотивировать к деятельности персонал, а также с помощью качественной работы персонала и роста посетителей музея, уменьшения текучести кадров улучшить в дальнейшем экономические показатели музея и эффективность самой организации.