

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Повышение мотивации сотрудников
(на примере ООО «Институт «Проектмостореконструкция»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Масловой Елены Михайловны

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д-р соц.н.,

доцент

 «16» ноября 2017 г. /Н.В. Медведева/

Зав. кафедрой:

д-р соц.н., доцент

 «16» ноября 2017 г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2017

Введение. *Актуальность.* Стратегическими целями большинства компаний, выступающих на рынках товаров и услуг, являются активное развитие бизнеса, расширение зоны влияния, увеличение числа клиентов. Мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Хотя нельзя утверждать, что результаты и поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать систему мотивации труда персонала в ООО «Институт «Проектмостореконструкция» и разработать предложения по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью исследования в выпускной квалификационной работе были определены и решались следующие **задачи**:

- 1) изучить суть и основные подходы к мотивации персонала;
- 2) выделить приоритетные направления мотивации персонала в российских компаниях;
- 3) изучить влияние мотивирующих факторов на работу персонала ООО «Институт «Проектмостореконструкция»;
- 4) оценить уровень мотивированности работников исследуемой организации;
- 5) разработать практические рекомендации для успешного мотивирования персонала в условиях конкретной организации;
- 6) провести анализ эффективности предложенных мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Институт «Проектмостореконструкция».

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является в ООО «Институт «Проектмостореконструкция», а **предметом** – система мотивации сотрудников ООО «Институт «Проектмостореконструкция».

В работе использовались эмпирические **методы** исследования: опросный метод, тестирование, анкетирование, наблюдение, математическая обработка

данных, полученных при тестировании.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по улучшению мотивации труда сотрудников ООО «Институт «Проектмостореконструкция». В работе проведен анализ текучести кадров, анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, рассмотрена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы основана на результатах исследований в области менеджмента, организационной психологии, психологической сущности мотивации и управленческих процессах по формированию мотивации персонала, опубликованных в научной периодике, классических учебниках, научных работах отечественных и зарубежных ученых.

Опытно-экспериментальная база выпускной квалификационной работы – результаты опросов, анкетирования, наблюдений сотрудников ООО «Институт «Проектмостореконструкция» по вопросам мотивации и их удовлетворенностью работой. Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и литературы и приложений.

Основное содержание работы. В самом общем виде процесс мотивации сводится к следующему: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивами и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет (или не осуществляет) действия, приводящие к достижению целей организации.

Деятельность по мотивации включает:

- изучение мотивов деятельности работников на основе их поведения;
- создание стройной системы стимулов для организации в целом, ее структурных подразделений и работников;
- формирование условий для реализации стимулов.

Современные теории мотивации можно представить двумя группами:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории иерархии потребностей Маслоу, приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга);

2) процессуальные теории мотивации, основывающиеся на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Р. Адамса, модель мотивации Портера-Лоулера и др.).

Значение теорий мотивации состоит в том, что они помогают найти подходы к решению практических задач.

ООО «Институт «Проектмостореконструкция» образован в 1987 году.

Институт занимается проектированием мостовых сооружений, обследованием и испытанием, разработкой СВСиУ для строительства мостовых сооружений, разработкой проектов эксплуатации мостовых сооружений, проектированием автомобильных дорог, инженерными изысканиями для проектирования, диагностикой и паспортизацией автомобильных дорог, разработкой проектов организации дорожного движения.

Для определения отношения сотрудников ООО «Институт «Проектмостореконструкция» к существующей в институте системе мотивации было проведено анкетирование. Анкетирование проводилось в период с 10 октября по 21 октября 2016 года, участвовало 53 человека (29% женщины, 71% – мужчины) из 1-7 группы, отдела экономики строительства, отдела диагностики и паспортизации автомобильных дорог, отдела изысканий, производственного отдела организации, являются специалистами и все имеют высшее образование. Их возраст от 25 до 45 лет, а стаж работы в данной организации у 76% – 4-5 лет, у 24% 10-15 лет.

Проведенный анализ позволяет сделать нам вывод, несмотря на то, что сотрудники ценят постоянство, стабильность, хорошие отношения в коллективе достаточно большой процент (79 %) сотрудников не устраивает уровень

заработной платы. Многие сотрудники считают, что премиальная часть не в полной мере учитывает реальный вклад сотрудника в выполненный объем работ подразделением.

Корректировка Положения об оплате труда должна быть выполнена в части учета вложенного труда в объем работ, выполненных в целом подразделением. Данный вид учета очень трудоемок, но вполне возможен благодаря внедрению программного комплекса 1С: УПО. Система позволит получать премиальную часть вне зависимости от категории работника, но с учетом вложенного в проект труда.

Распределение денежных средств из премиального фонда будет идти в зависимости от количества и качества выполненной работы конкретного сотрудника, а не как в действующей системе в зависимости от должности.

Данное мероприятие позволит мотивировать работника на выполнение большего объема работ, выполнением работ в срок. Так как с изменением системы премирования акцент делается на качество и сроки выполняемой работы, хорошим мотивированием также должен послужить хороший социальный пакет. Предлагается ввести корпоративное добровольное медицинское страхование (далее - ДМС).

Высокий уровень предоставления медицинских услуг позволит снизить длительность нетрудоспособного периода сотрудника.

ДМС позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, стабилизирует отношения в коллективе, формирует атмосферу доверия к предприятию и его руководству, экономит рабочее время, а следовательно, повышает удовлетворенность своей работой.

Присутствие на рабочих местах и выполнение должностных обязанностей работников, начиная с ведущего инженера и заканчивая главным инженером проектов, является необходимым условием для четкого распределения работы, своевременного контроля и нормального функционирования подразделения в целом.

Согласно данным кадровой службы количество работников, занимающих должности от ведущего инженера и выше в производственных подразделениях, составляет 35 человек, из них 21 сотрудник старше 45 лет. Целесообразно предоставление ДМС этим категория сотрудников.

Финансовые потери вследствие недостаточной мотивации организация несет в следующих случаях:

- увольнение сотрудника;
- снижение производительности труда отдельно взятого сотрудника или целого подразделения.

Наиболее очевидными являются необходимость дополнительных затрат на подбор и прием другого сотрудника на место уволившегося. В эти затраты можно включить следующее:

- затраты на поиск и подбор нового сотрудника;
- оплата медицинского осмотра при приеме на работу.

Поиск новых сотрудников из числа инженеров обычно производится через кадровые агентства, так как высоки требования, предъявляемые к принимаемым специалистам. Стоимость подбора одного сотрудника составляет примерно 1,5 заработной платы такого специалиста за месяц. Средний должностной оклад составляет 31 400 рублей в месяц. Следовательно затраты на оплату услуг кадрового агентства по поиску одного специалиста составят в среднем 56520 (15 % годового дохода) рублей.

Затраты на прохождение медицинского осмотра при приеме на работу составляют 1600 рублей на одного человека.

Учитывая пониженную производительность и эффективность труда в период адаптации нового сотрудника можно с уверенностью сказать, что это тоже является достаточно значимой финансовой потерей для организации, особенно если увольнение предыдущего сотрудника произойдет в период работы над проектом на стадии завершения или с сильно сжатыми сроками выполнения.

По словам специалистов, минимальный срок полной адаптации на работе - месяц, средний - два-три. В.В. Крымов и Л.А. Даниленко провели исследование на Волжском автомобильном заводе, которое «показало, что в течение первых двух месяцев освоения специальности (период адаптации) производительность труда его ниже на 10-12%, а в последующие три месяца на 5-6% [26].

Финансовые потери организации на период адаптации одного вновь принятого сотрудника будут определять из двух составляющих:

1. Выплата сотруднику полного оклада при снижении производительности труда на 10-12% в первые два месяца и 5-6% в последующие три месяца.

2. Снижение объема выполненных работ структурным подразделением в целом.

В первом случае организация за фактическую производительность труда должна была бы заплатить заработную плату на 10-12% меньше в первые два месяца, а в последующие три месяца на 5-6%. Соответственно эти излишне уплаченные суммы можно считать финансовой потерей организации в период адаптации нового сотрудника.

Среднее значение потерь по заработной плате на время адаптации нового сотрудника и соответственно пониженной производительности труда составит 17 144 рубля.

В ООО «Институт «Проектмостореконструкция» объем выполненных работ определяется в рублях.

Согласно отчетам общий объем работ, выполненных силами структурных подразделений предприятия в 2015 году, составил 93 млн. руб. В организации 11 структурных подразделений, непосредственно привлеченных к созданию проектного продукта. Значит, можем условно посчитать, что каждое структурное подразделение в среднем выполняет работ на общую сумму 8,4 млн. руб. в год. Среднее количество сотрудников в производственных

подразделениях составляет 7 человек. Значит, на одного сотрудника приходится выполнением объема работ на сумму 1,2 млн. руб. в год или 100 000 рублей в месяц. Снижение объема выполняемых работ отделом на период адаптации вновь принятого сотрудника составит в среднем 42 000 руб.

К рассмотренным выше потерям добавятся потери, возникающие непосредственно перед увольнением и во время него. К ним можно отнести:

- потери, возникающие вследствие понижения производительности труда непосредственно перед увольнением;

- затраты на компенсацию за неиспользованный ежегодный отпуск, если сотрудник не успел его использовать до увольнения.

Для своих расчетов возьмем месяц, т.к. будем рассуждать, что 2 недели работнику потребовалось принять решение об увольнении и 2 недели составляет срок уведомления работника об увольнении. Среднее значение потерь по заработной плате при снижении производительности труда увольняющегося работника и соответственно пониженной производительности труда составит 6 123 рублей.

Аналогично расчету, произведенному при адаптации нового сотрудника, рассчитаем потери организации по объемам выполненных работ одним сотрудником при его увольнении

Для расчета берем снижение производительности в течение одного месяца на 15%.

В итоге работник за последний месяц перед увольнением выполнит работ на 15 000 рублей меньше, чем мог бы при достаточной мотивации и соответственно эту сумму организация недополучит в этом месяце.

В итоге в случае увольнения сотрудника вследствие недостаточной мотивации ООО «Институт «Проектмостореконструкция» средняя сумма финансовых потерь составит 115120 рублей.

Рассмотрим экономические затраты на внедрение новой системы премирования.

Затраты на внедрение автоматизации учета выполненной работы сотрудниками ООО «Институт «Проектмостореконструкция» состоит из ниже написанных составляющих.

Непосредственно в головной организации инженерной группы 1С:УПО уже внедрено и приобретены лицензии, поэтому возможно рассмотреть вариант снижения стоимости внедрения 1С:УПО в рассматриваемой организации путем расширения сетевой лицензии головной организации. Минимальное необходимое количество лицензий в ООО «Институт «Проектмостореконструкция» – 10 штук. Стоимость расширения сетевой лицензии составит 110 000 рублей.

В ООО «Институт «Проектмостореконструкция» в среднем за год количество больничных составляет 121 шт. человекоднев по больничным же 1210.

В параграфе 3.1 был произведен расчет необходимого числа полисов ДМС для наиболее ценных сотрудников ООО «Институт «Проектмостореконструкция». Необходимо оформить 21 полис.

Стоимость одной страховки в среднем составит 9543 руб. в год. Количество сотрудников возрастной группы для страхования – 21 чел. Следовательно, сумма составит 200 403 рубля в год.

Ежегодные расходы составят порядка 201823 руб., с учетом затрат на заработную плату персонала ответственного за подбор и оформление полисов ДМС.

Так как затраты на предложенное мероприятие по совершенствованию системы мотивации носят ежегодный характер, а экономический эффект носит вероятностный характер, то экономическую эффективность не представляется возможным рассчитать точно, можно лишь назвать экономические и социальные эффекты от внедрения ДМС и констатировать, посильность расходов на это мероприятие ООО «Институт «Проектмостореконструкция».

Экономические эффекты от введения предлагаемой меры по мотивации:

- расход рабочего времени на пребывание в поликлинике значительно больше, чем в коммерческой клинике;
- сохранение высококвалифицированных специалистов;
- снижение количества просрочек за проекты и соответственно штрафов за них;
- снижение количества больничных листов и их продолжительности.
- снижение количества уволившихся сотрудников по причине нетрудоспособности, а также неудовлетворенности новой системой премирования ООО «Институт «Проектмостореконструкция», следовательно, снижения издержек по поиску нового персонала;
- расходы организаций на ДМС своих сотрудников включаются для целей налога на прибыль в сумму расходов на оплату труда в размере, не превышающем 6% от общей суммы расходов на оплату труда.

Корректировка системы премирования позволит значительно сократить расходы, даже с учетом затрат на внедрение системы. Даже при расчете, что в год по причине неудовлетворенности оплатой труда уволится только 1 сотрудник, а затраты замену на одного человека составляют в среднем 115120 рублей, без учета потерь по выполнению проектов, находящихся в его ведение (возможных штрафов), потери организации составят 115120 рублей, эту сумму можно рассматривать как экономический эффект от внедрения данного мероприятия, т.к. организация экономит эти средства, если сотрудник не уволится. Затраты на внедрение 1С:УПО составляют 110000 руб.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$\mathcal{E} = P/Z$; где P – результаты мероприятия; Z – затраты на получение данного результата. $\mathcal{E} = 115120/110000 = 1.04$

Из расчетов видно, что предложенное мероприятие окупится за год.

Среди других экономических эффектов от внедрения изменений в существующую систему премирования следует отметить:

- повышения качества выполняемых работ,

– при повышении качества выполняемых проектов возникает возможность привлечения новых клиентов, а стоимость контрактов может составлять от 90 тыс. рублей до 5 млн. рублей.

Дополнительно экономическая эффективность увеличится за счет снижения количества и размера штрафов за невыполнения условий контрактов, а также за счет увеличения количества контрактов, в случае улучшения репутации организации.

Заключение. Эффективная работа предприятия – это, прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет немаловажную роль.

Проведенные исследования подтвердили актуальность темы. Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, влияние данной системы на достижение целей предприятия.

В процессе управления руководителю, наряду с другими факторами, следует учитывать качество и тип мотивации работника, занимающего ту или иную должность. Правильная расстановка сотрудников в соответствии не только с профессиональными качествами, но и мотивацией, значительно повышают эффективность работы компании.

ООО «Институт «Проектмостореконструкция» необходимо еще более тщательно изучить потребности своих сотрудников.

В дальнейшем для совершенствования мотивационных мероприятий необходимо определить формы стимулирования сотрудников, которые ООО «Институт «Проектмостореконструкция» может использовать в своей деятельности. Следует учитывать, что организации необходимо введение тех методов мотивации, которые приносят и увеличивают прибыль. Мероприятия по совершенствованию мотивации должны быть экономически эффективны, то есть затраты на внедрение изменений в организации не должны превышать получаемой выгоды от них.