

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНОГО ИНТЕРНЕТ
АГЕНТСТВА «ARROWMEDIA»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент организации

Экономического факультета

Щуркина Даниила Борисовича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Александрова Л.А.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ

Можно с полной уверенностью сказать, что для предприятия любой формы собственности и сферы деятельности на первую очередь, зачастую, выходит поиск наиболее эффективных способов управления и, соответственно, эффективное принятие решений. Применяя научный метод для разрешения проблем управления, можно понять, что этот процесс воплощается в жизнь благодаря повышению результативности деятельности сотрудников организации, на что направлены одновременно и проектирование работ, и их мотивация.

Целью данной выпускной квалификационной бакалаврской работы является изучение различных вопросов, связанных с проектированием организации, какими конкретно методами может осуществляться таковое моделирование, установление связи проектирования работ в организации со стратегическим выбором, сбор, обработка, систематизация информации об организации и анализ материала об экономических результатах деятельности организации, изучение организационной структуры и специфики управления компанией, а также выявление нематериальных методов стимулирования деятельности сотрудников, применяемых в рамках организации.

Актуальность моей выпускной бакалаврской работы заключается в том, что мотивация персонала будет наиболее эффективной, если при этом она будет являться одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические основы построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке, к тому же некоторые зарубежные концепции в плане практического внедрения её в организацию далеки от совершенства и недостатки все ещё проявляются.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Существует немалое число мотивационных теорий, на основе постулатов которых понятие «мотивация» и складывается, поэтому можно сказать, что они в какой-то особой степени свойственны каждому биологическому индивиду. Однако, признанного на научном уровне и чёткого определения мотивации как явления все ещё не существует, но можно сказать, что мотивирование — это побуждение к действию, процесс, управляющий поведением человека, задающий ей направление и устойчивость, иными словами – это способность человека осуществлять деятельность по удовлетворению своих потребностей.

Большую часть всех существующих методов мотивирования персонала, которые в свою очередь, могут быть самыми разнообразными, наиболее максимально-эффективного мотивирования трудового поведения условно делят на 3 группа: организационные методы; морально-психологические; материальное поощрение.

Самой распространенной формой или примером материального мотивирования является индивидуальная надбавка к зарплате (в виде премии). Ее целесообразно выплачивать единожды в год, иначе она станет полноценной частью зарплаты и потеряет свою мотивирующую роль. Организационные способы мотивации состоят из следующего: участие сотрудника в организационной деятельности, что дает тому возможность почувствовать себя значимым; перспектива приобретения им новых компетенций и рабочих умений; обогащенное состояние труда – предоставление тому более интересной работы с перспективами профессионального развития. Психологические методы мотивации состоят из: создания благоприятных условий деятельности и появлению личной ответственности за выполняемую работу; присутствие в компании возможностей самовыражаться; признание – как личное), так и публичное (доска почета, пост в социальных сетях, посвященный сотруднику).

Проектирование работы — это особый процесс формирования как формальной, так и неформальной системы исполнения обязанностей работников, включающая также и взаимоотношения между сотрудниками как личностями и зависимость поставленной задачи с остальными, которые решаются как внутри, так и во вне самой фирмы, иными словами проектировщик работ одновременно будет и дизайнером. Таким образом проектировка работы любого вида в организации начинается в тот момент, когда сама фирма чувствует необходимость в выполнении чего-либо важного.

Большую часть разработанных благодаря практическому опыту применения моделирования работ можно условно подразделить с отличиями в том, какой конкретно фактор работы применяется и изменяется в этом подходе по большей части. Рассмотрим каждую из них по отдельности: 1) Построение работы. Эта модель осуществляет дефиницию факторов планируемой деятельности, например вид деятельности, применяемые методы, общение компьютера и пользователя; 2) Модель обогащения труда. Теоретически она полностью схожа с моделью расширения масштаба работы, которую я рассмотрю чуть ниже, поскольку тоже обозначает собой добавление заданий и функций к числу уже выполняемыми индивидом. Однако обогащение труда позволяет повысить роль сотрудника в планировании, организации и контроле; 3) Расширение масштаба работы. Данная модель проектирования работы связана с тем, что задания, поручаемые сотруднику, растут в глобальном смысле; 4) Модель социотехнической системы. Значимость технологии в моделировании достаточно велика и здесь всё деятельность концентрируется на работе группы работников, уделяя внимание больше их компетенциям, нежели разнообразием работ у них; 5) Ротация работы. Здесь суть состоит в дислокации сотрудника по разным должностям и, за счёт этого тому предоставляется шанс разнообразить выполнение собственных функций.

Получение работником, группой работников или самой компанией определенного результата находится в прямой зависимости от многого числа факторов. На первые планы выходит самый важный фактор – а именно выполняемая сотрудником работа.

Работа, что будет проектирована согласно всем, описанным принципами будет обеспечивать важный фактор в процессе мотивации – внутреннее удовлетворение сотрудника, тот фактор, который стимулирует высококвалифицированное выполнение работы, а также, если обратиться к известной нам теории потребностей Маслоу, стимулирует работника к выполнению более сложной и необходимой работы. Эти принципы также лежат в основе мотивационной модели рабочих характеристик Хекмана и Олдхэма.

С точки зрения мотивации любые поручаемые сотруднику задания должны иметь в своей структуре мотивационные факторы, для их внедрения применяют: анализ и проектирование работы. Анализ работы предполагает устное или письменное описание работы и формулировку требований, предъявляемых к сотруднику. В наше время в фирмах обычно не присутствует письменное описание работы, но при этом подразумевается, что работник осведомлен: что и как ему необходимо делать. Проектирование работы — это процесс специфического формулирования задач, позволяющий руководителю получить заранее запланированный результат.

Благодаря проектированию к параметрам работы стало возможным относить её масштаб, сложность и параметр отношений. Масштаб работы ассоциируется с содержательной её стороной и представляет собой то количество задач, которые ответственный за неё работник обязуется выполнить. Сложность работы отражает степень автономности работника в сфере принятия распоряжений и, соответственно, его степень владения процессом. На практике сложность деятельности обуславливается делегированными работнику

полномочиями и его личностными особенностями.

Организационно-экономическая характеристика деятельности компании. Рекламное интернет-агентство «ArrowMedia» начало свою деятельность в середине 2004, когда была создана web-студия «ArrowMedia». Сегодня РИА «ArrowMedia» успешно держит завоеванные в 2010-е годы позиции ведущей компании на рынке интернет-рекламы Москвы и Центрального региона, однако растущая конкуренция постепенно влияет на конъюнктуру деятельности компании. Рекламное интернет-агентство «ArrowMedia» является сертифицированным партнером ведущих систем и сервисов: таких, как Яндекс.Директ, Google Ads, Google Analytics, Marin Software, CallTouch, K50. В деятельность департамента web-студии «ArrowMedia» входит: разработка, создание сайтов и все связанное с данным процессом – и регистрацию доменов и размещение сайта, а также поддержание его деятельности посредством хостинга. Среднесписочная численность работников составляет 148 человек, следовательно за счёт новоприбывших сотрудников общее количество персонала выросло на 37 человек по сравнению с 01.01.2020, когда таковых было 111. Организационная структура РИА «ArrowMedia» построена согласно линейно-функциональному принципу: все работники компании подчиняются наивысшему звену – Генеральному директору; далее по иерархии у нас складываются 2 функциональных директора – это начальник web-студии и начальник департамента интернет-рекламы.

Динамика финансовых результатов компании за промежуток с 2017 по 2020: 2018-2019 года были самыми успешными для компании в финансовом плане, за этот период была достигнута максимальная чистая прибыль в 248.26 и 285.441 миллиона рублей. В 2020 чистая прибыль снизилась до 181.343 миллиона рублей, а общее количество активов изменилось с 1.508 миллиарда рублей в 2019 до 1.402 миллиарда рублей в 2020. Соответственно с этим, снизилась и

рентабельность продаж, с 6.1% до 3.9%.

В РИА «ArrowMedia» для повышения эффективности своих работников используют применяются 3 метода мотивации – социальные, экономические, и административно-командные: социальная методика стимулирования персонала в РИА «ArrowMedia» включает в себя посещение рабочих мест лучших работников высшими руководителями, фотографии на досках почета и устное выражение благодарности руководителями. Здесь имеется площадка для улучшения нематериальной мотивации как явления – выразить благодарность можно не только устно, но и с помощью различных грамот и ежегодных премий; экономическая мотивация в форме заработной платы, начисляемой сотрудникам фирмы весьма эффективна в плане компенсационного стимулирования, почти на том же уровне, что и повременная система. Использование такой системы труда предусматривает, что величина зарплаты сотрудника находится в прямой зависимости от числа проработанных им часов за промежуток времени; административно-командная мотивация в РИА «ArrowMedia» используется непосредственно для того, чтобы работники соблюдали трудовую и производственную дисциплину – реализуется это в форме выговоров, штрафов, и прочих взысканий, доходящих вплоть до увольнения работника.

Ключевыми элементами системы стимулирования работников «ArrowMedia» являются: разработка благоприятных условий труда персоналу и внедрение эффективной системы оплаты труда. По итогу можно сделать вывод, что моральное стимулирование развито в достаточно слабой мере и имеет большое число недостатков, а иное нематериальное поощрение на предприятии и вовсе отсутствует, так можно с полной уверенностью сказать, что уровень мотивации в РИА «ArrowMedia» является низким. Анализ в виде анкетирования на предприятии также показал, что руководство считает самым главным

элементом в мотивации систему оплаты труда, однако при этом она не соответствует задачам, которые управленцы компании ставят перед собой для достижения те или иных целей, установленных на этапе формирования плана развития компании.

РИА «ArrowMedia» организация, состоящая из нескольких отделов, участвующих в реализации её повседневной хозяйственной деятельности. Анализ восприятия работы SMM менеджерами РИА «ArrowMedia» проводился по следующим 5 рабочим характеристикам Хекмана и Олдхэма, определяющим профессиональную пригодность сотрудника должности: целостность работы, разнообразие умений и навыков, автономия, важность работы, обратная связь.

Несмотря на наличие положительных с точки зрения сотрудника методологий мотивации в организации распространена практика применения и негативных методов, зачастую их используют непосредственно для того, чтобы работники соблюдали трудовую и производственную дисциплину – преследуя такую цель управление «ArrowMedia» широко использует в рамках своей компании административную мотивацию, в форме выговоров, штрафов, и прочих взысканий, доходящих вплоть до увольнения работника. Последний пункт является очень важным, поскольку персонал компании в основном состоит из молодых сотрудников, и несмотря на их высокую склонность к обучению, таковое в РИА «ArrowMedia» не проводится, а обо во всех нюансах должностной инструкции работники должны узнавать проявляя собственную инициативу или выясняя информацию у своих рабочих коллег по департаменту.

Вышеописанная ситуация о мотивационной составляющей в «ArrowMedia» говорит нам о том, что несмотря на присутствие в компании компенсационного менеджмента, его развитость и структура взысканий не позволяет ей работать максимально эффективно, а полное отсутствие нематериальной мотивации приводит к полной потере работником мотивации.

Существующая организационная структура в компании не приводит к взаимной работе между людьми и, соответственно, замедляет их прогресс и личностный рост, ведь каждый из них использует только те компетенции, которые требуются по работе, не пытаясь проявить инициативу в чем либо другом. Учитывая рекламную сферу деятельности компании, целесообразнее будет реализовать в рамках её организационной структуры факторы линейно-штабной системы. Линейно-штабная организационная структура, описание которой предложил основоположник административного метода управления Анри Файоль, предусматривает создание в компании штаба, включающего в себя генерального директора компании и его заместителей, каждый из которых будет управлять определенное направление деятельности компании, в нашем случае это и деятельность в сфере интернет-рекламы и web-студию.

Для улучшения нынешней обратной связи на предприятии и, следовательно, для поддержания внутренних коммуникаций, функциональным руководителям РИА «ArrowMedia», а именно начальнику web-студии и начальнику департамента интернет-рекламы предлагается выделять специальные часы для приема сотрудников. В рамках такого общения с сотрудниками необходимо постоянно применять нематериальные методы мотивации, чтобы нивелировать однообразие и монотонность работы.

К мероприятиям для улучшения материальной мотивации в моей дипломной работе относится модернизация системы оплаты труда, с учётом Трудового Кодекса Российской Федерации; а к мероприятиям по повышению эффективности нематериальной мотивации – улучшение условий труда, эргономики и точном формулировании задач и миссии компании. Чтобы система оплаты труда выполняла своим цели, она должна быть основана на комплексном подходе: система мотивации – совокупность оплаты труда и методологий стимулирования персонала, последнее должно включать в себя

больше неформальных методов, таких как улучшение эргономики рабочего места, коммуникационные методы; ну и конечно же материальные. Для того, чтобы рабочее место стало для работника интересным предлагается разрешить сотрудникам приносить на работу личные вещи (собственные кружки, лампы, пеналы, ручки, блокноты и так далее), покрасить стены не в типичные для офисов белый или бежевый цвета. Для того, чтобы снижать усталость работников используют эргономические приспособление, более специализированные как подставка для ног или подголовники с подушками на стулья, так и простые элементы – подставка под клавиатуру, эргономическая мышка, клавиатура, жидкокристаллические мониторы, снижающие утомление глаз от излучения.

Оценка экономической эффективности предлагаемых мною мероприятий я буду оценивать через следующие статистические коэффициенты: коэффициент снижения текучки кадров, значения повышения производительности труда, коэффициент зарплатоёмкости и процентная величина общей эффективности мероприятий: коэффициент текучки кадров – 30%, эта проблема может быть решена за счет совершенствования компенсационного менеджмента, имплементации нематериальной мотивации и внедрения линейно-штабной организационной структуры, в результате их решения, уровень текучести снизится до 1%; издержки компании за счет снижения коэффициента текучки кадров снизятся на 1 424 500 рублей; совокупный социальный и производственный эффект: $1\ 139\ 600 + 1\ 424\ 500 = 2\ 564\ 100$ рублей; планируемое повышение постоянной компоненты оплаты труда приведет к уменьшению показателя зарплатоёмкости на 0.038, что не окажет негативного влияния на финансово-экономическую составляющую компании. Общая экономическая эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий составит 25.81%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате моей выпускной квалификационной бакалаврской работы было дано теоретическое обоснование понятий «мотивация» и «проектирование работ», и раскрыты их некоторые особенности, что включает в себя мотивирование персонала, как процесс стимулирования классифицируется в зависимости от этих мотивов, благодаря чему была выделена материальная и нематериальная мотивация, а также процесс моделирования проектировки работ – модели построения работы, расширения масштаба работы, обогащения работы, ротации работы и социотехническая система. Далее были рассмотрены теоретические концепции влияния характеристик работы на мотивацию и результативность труда.

Объектом прикладного анализа стало РИА «ArrowMedia», и в результате изучения организационной и управленческой структуры, финансово-экономических показателей деятельности за последние 7 лет, мотивационных типов и системы мотивации персонала РИА, включая выявление недостатков в используемом мотивационном механизме, анализе используемых моделей проектирования работ, диагностике характеристик содержания работ по конкретным категориям работников и оценке эффективности практики проектирования были определены следующие направления мер по обогащению содержания работ для совершенствования деятельности работников РИА «ArrowMedia»: 1) внедрению линейно-штабной организационной структуры; 2) повышение эффективности мотивации за счёт комплексного подхода при разработке системы оплаты труда, а также внедрения нематериальной мотивации; 3) улучшение обратной связи посредством проведения бесед с работниками функциональными директорами.