

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование мотивации персонала организации
на примере МУПП «Саратовгорэлектротранс»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса, 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Никитина Дмитрия Александровича

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, к.и.н.,

доцент..... «__» _____ 20__ г. /О.И. Алимаева/

Зав.кафедрой:

д.э.н., профессор _____ «__» _____ 20__ г. /Н.В. Митяева/

Саратов 2022

Введение. Мотивация работника к трудовой деятельности на предприятии была актуальна во все времена. Научный подход к пониманию мотивации был предложен в начале прошлого века Ф.Тейлором и, в дальнейшем, развит многочисленными учеными и практиками, предложившими актуальные идеи для совершенствования, на основе адекватной мотивации, систем стимулирования труда на предприятии. Не будет преувеличением утверждать, что и современных условиях успешность любой организации, в значительной степени, определяется правильным пониманием мотивации работников, для чего необходимо ее непрерывное изучение и использование получаемых результатов в стимулировании персонала.

Особые сложности в применении положений мотивации возникают в социальных организациях, эффективность работы которых не может быть оценена только финансовыми результатами. Деятельность социальных организаций проблематична сама по себе, что делает привлечение, удержание и профессиональное развитие каждого работника задачей особой трудности.

В настоящей работе предпринята попытка обоснования и оценки возможных направлений практической организации преодоления имеющихся кадровых проблем в работе действующего предприятия городских пассажироперевозок. Обоснована критичная зависимость существования данного предприятия от внешних условий. Выделены ключевые особенности кадровой политики и возможные меры по ее совершенствованию. Проанализирована структура мотивации действующих работников, обоснованы направления совершенствования системы стимулирования в целях удержания действующих и привлечения новых работников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию действующей на предприятии МУПП «Саратовгорэлектротранс» системы стимулирования персонала на основе

исследования особенностей мотивации действующих и вновь привлекаемых работников.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации на предмет возможности использования их положений для решения существующих на предприятии кадровых проблем.
2. Дать производственную и экономическую характеристику деятельности предприятия.
3. Оценить и критически проанализировать существующую на предприятии систему стимулирования труда.
4. Разработать мероприятия, направленные на фактическое решение важнейших кадровых проблем предприятия.
5. Показать процесс и результаты внедрения предложенных элементов стимулирования, оценить социальную, производственную и экономическую эффективность внедряемых элементов стимулирования трудовой деятельности.

Объект исследования: мотивация к трудовой деятельности на предприятии работников МУПП «Саратовгорэлектротранс».

Предмет исследования: управление мотивацией и стимулированием персонала предприятия.

Теоретико-методологической основой данного исследования стали концепции и гипотезы, обоснованные и представленные как в современных, так и в классических работах теоретиков и практиков исследования и управления мотивацией работников к трудовой деятельности на предприятии. В рамках системного подхода в работе использовались методы анализа и синтеза, сравнения, финансового анализа, стратегического планирования.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка источников и приложений.

В первой главе работы обосновывается понимание мотивации работника к трудовой деятельности на предприятии. Рассматриваются классические, содержательные, процессуальные теории мотивации на предмет возможности использования их концептов для решения практических задач мотивации и стимулирования персонала транспортного предприятия. Анализируется специфика деятельности и особенности мотивации персонала социальных предприятий.

Во второй главе представлены характеристика производственной деятельности и анализ финансового положения МУПП «Саратовгорэлектротранс». Сделаны выводы о специфике работы предприятия и возникающих, в этой связи, возможностях и ограничениях мотивации персонала к трудовой деятельности на предприятии. Дается критический анализ действующей на предприятии системы стимулирования персонала.

В третьей главе предлагается детальное изложение элементов совершенствования действующей на предприятии системы стимулирования ключевой категории работников (водителей трамваев и троллейбусов). Дано обоснование: внедряемого на предприятии повышения размера оплаты труда и изменения системы премирования, кардинального улучшения условий труда, изменений режима труда. Представлены также полученные в результате указанных мероприятий результаты: уменьшение оттока водителей с предприятия, увеличение приема новых работников на обучение с последующим трудоустройством, возврат на предприятие ранее работавших работников и оставивших работу по причине низкой мотивированности.

Основное содержание работы Основным элементом мотивации персонала МУПП СГЭТ является заработная плата. Фонд оплаты труда работников предприятия определяется, в расчете на год, в соответствии со штатным расписанием и утверждается администрацией города (комитетом по

экономике). На 2021 год установлен ФОТ (с отчислениями) в общем размере 558 477 192 рубля.

Структура ФОТ включает в себя:

- базовую заработную плату (оклад, тариф);
- стимулирующие выплаты: персональный повышающий коэффициент; доплата водителям, доплаты и премия кондукторам, бригадирские;
- компенсационные выплаты.

Произведенные изменения мотивации труда работников МУПП СГЭТ затронули только одну категорию работников (водители трамваев и троллейбусов) и включали только один фактор – величину оплаты труда.

Были изменены:

- оплата отработанного времени:
 - часовая тарифная ставка,
 - надбавка за вредность,
 - надбавка за классность,
 - доплата за работу без кондуктора;
- система премирования:
 - за выполнение плана по рейсам,
 - за соблюдение расписания,
 - за реализацию разовых билетов,
 - за сбор отрывных талонов по ЕСПБ.

Премирование водителей пассажирских трамваев (троллейбусов), водителей-наставников и водителей, работающих на грузовых, служебных трамваях (троллейбусах) и снегоочистительных трамваях, производится за выполнение каждого показателя в отдельности,

Водителям трамваев и троллейбусов производится надбавка за классность в следующих размерах, заработная плата на линии:

- 25 % от основной тарифной ставки за 1 класс квалификации водителя;
- 10 % от основной тарифной ставки за 2 класс квалификации водителя.

Среднемесячная заработная плата водителей трамваев и троллейбусов была повышена, в среднем, в два раза и составила за отработанную норму времени (без переработок):

- по водителям трамвая – более 41 тыс.руб.,
- по водителям троллейбуса – около 49 тыс.руб.

Таким образом, зарплата водителей трамваев и троллейбусов в МУПП СГЭТ в настоящее время превышает среднюю зарплату по Саратову. Указанное увеличение зарплаты водителей произведено не за счет интенсификации труда, что доказывает проведенный подробный анализ действующего на предприятии режима труда и отдыха.

Таким образом, мы рассмотрели основные мотивы и стимулирующие факторы трудовой деятельности работника в МУПП СГЭТ (материальное вознаграждение, режим трудовой деятельности и отдыха, социальные гарантии, моральное поощрение, а также ответственность за нарушение дисциплины труда). Анализ позволяет сделать однозначный вывод о выраженной необходимости совершенствования (повышения) оплаты труда при сохранении системы прочих факторов.

В результате предпринятых изменений системы оплаты труда:

1. Привлечены крайне необходимые дополнительные кадры водителей трамвая и троллейбуса. Ранее, по причине низкой заработной платы, многие водители трамваев и троллейбусов, причем наиболее опытные, уезжали на заработки в другие города (в основном, в Москву). В новых условиях данная трудовая миграция стала экономически нецелесообразна, и водители вернулись к работе на предприятие. Это очень важно, так как это наиболее классные

водители. Более того, из донора водителей предприятие превратилось (пока в ограниченном объеме) в получателя готовых водительских кадров (троллейбуса) из других городов – Энгельса, Балаково, и даже соседних регионов.

2. Активизировалась работа по подготовке новых кадров водителей трамвая и троллейбуса (ранее не удавалось набрать необходимое количество обучаемых для комплектования учебных групп). Вновь обученные водители практически в полном составе приступают к работе на предприятии (ранее ряд вновь обученных водителей уезжали на заработки в другие города или не работали по полученной профессии, что вело к утрате полученных навыков).

3. Практически прекратилось увольнение водителей по причинам текучести.

В результате в настоящее время количество водителей троллейбуса соответствует потребностям предприятия, появилась возможность отбора лучших работников из имеющихся претендентов на работу. Возможность отбора работников повлияла также на отношение водителей к работе (повысилась производственная дисциплина, качество обслуживания пассажиров и др.).

По трамваю аналогичный результат пока не достигнут (по причине ограниченного количества обученных водителей трамвая в городе и регионе, а также в связи с отсутствием нового подвижного состава трамваев). Рост числа как водителей трамваев, так и обучающихся имеется, но он недостаточен

В результате насыщения предприятия кадрами водителей троллейбуса (впервые за последние 30 лет!) появилась возможность развития троллейбусной сети города:

- открыт новый троллейбусный маршрут № 5а (Музейная площадь – поселок Елшанка);

- возобновлена работа ранее действовавшего межмуниципального маршрута № 109 (Саратов-Энгельс);
- продлен в густо населенный микрорайон маршрут № 10 (ж/д вокзал-Солнечный -2);
- подготовлено планируемое в ближайшее время продление маршрута № 3 в микрорайон Юбилейный.

Указанные достижения являются следствием действия не только фактора изменения (увеличения) оплаты труда, но и одновременного изменения условий работы – укомплектования предприятия новым подвижным составом троллейбусов (более комфортабельных, надежных в работе, а также субъективно привлекательных).

По трамваю можно отметить только стабилизацию коллектива водителей (снижения числа увольнений по причинам текучести). По- прежнему, имеются трудности с формированием учебных групп, а число водителей не полностью покрывает потребности предприятия. Перспективные, но пока не реализованные планы по строительству скоростных трамвайных линий и приобретение новых трамваев, не оказали должного стимулирующего воздействия на укомплектование предприятия водителями трамвая.

Поступило подвижного состава за 2020 год - 90 троллейбусов, списано с разрешения собственника - комитета по управлению имуществом 39 троллейбусов, в том числе 37 пассажирских. Средний возраст парка трамвайных вагонов – 30,2 года (норматив -16 лет), троллейбусов – 10,7 лет (норматив - 10 лет).

Можно предположить, что в имеющихся условиях ключевыми показателями эффективности выступило совместное действие обоих факторов – повышение размера оплаты труда и обновление подвижного состава. Масштабное обновление парка троллейбусов было осуществлено в несколько

этапов в декабре 2019-весной 2020 годов и привело к существенным изменениям в комплектовании водительского состава.

Заключение В представленной выпускной квалификационной работе было исследовано влияние используемой системы мотивации труда на деятельность электротранспортного предприятия. Анализ теорий мотивации показал неоднозначность данного понятия и возникающие, в этой связи, сложности его практического использования. Была установлена экономическая и социальная специфика деятельности предприятий отечественного городского электрического транспорта в современных условиях. Показана полная зависимость предприятий ГЭТ от внешнего финансирования (субсидирования), в связи с чем, основными характеристиками эффективности деятельности предприятий ГЭТ являются не экономические показатели (прибыль, рентабельность), а социальные (развитие сети, объемы пассажироперевозок).

Проанализированы экономическое состояние и производственная деятельность Муниципального унитарного производственного предприятия «Саратовгорэлектротранс». Установлена высокая актуальность совершенствования действующей системы материального стимулирования трудовой деятельности работников предприятия. В связи с ограниченностью ресурсов предложено изменить (повысить) размер оплаты труда первоначально только одной категории работников предприятия – водителям трамваев и троллейбусов. Предложена и внедрена новая система оплаты труда и премирования данной категории работников: рассчитаны часовые тарифные ставки, надбавки и доплаты, показатели и ставки премирования.

Приведены результаты внедрения предложенной системы: стабилизация и более полное укомплектование предприятия кадровым составом водителей трамвая и троллейбуса; развитие троллейбусной сети города. Показана недостаточность использования только одного фактора (оплата труда) даже при не ухудшении сопутствующего фактора (режима труда). Повышение оплаты

труда повлияло на улучшение деятельности предприятия только в совокупности с обновлением подвижного состава в троллейбусном хозяйстве, в то время как отсутствие обновления трамваев почти полностью нивелировало положительное действие повышения заработной платы.

Дальнейшее развитие системы мотивации и стимулирования на предприятии планируется в направлении модернизации и развития трамвайной сети, а также распространения на все остальные категории работников. Предложенная и внедренная система оплаты труда водителей трамваев и троллейбусов показала высокую эффективность и подлежит дальнейшему использованию на предприятии.