

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Формирование системы мотивации персонала

Выпускник	_____	Р.А. Кожемякин
	подпись, дата	
Руководитель	_____	старший преподаватель Е.В. Шилова
	подпись, дата	
Консультант	_____	доцент, канд. экон. наук Л.К. Витковская
	подпись, дата	

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала.....	5
1.1 Понятие и сущность системы мотивации персонала	5
1.2 Особенности формирования системы мотивации персонала в сфере строительства.....	14
1.3 Методы оценки эффективности системы мотивации персонала организации	21
2 Анализ системы мотивации персонала ООО СК «Феникс».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика системы управления персоналом ООО СК «Феникс».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Характеристика системы мотивации персонала в ООО СК «Феникс»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Факторы, влияющие на систему мотивации персонала ООО СК «Феникс»	Ошибка! Закладка не определена.
3. Направления формирования системы мотивации персонала ООО СК «Феникс»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Мероприятия по формированию системы мотивации персонала ООО СК «Феникс».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Эффективность предложенных мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованной литературы	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	Ошибка! Закладка не определена.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ В **Ошибка! Закладка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

В процессе развития экономики увеличивается роль личности человека. Организация не сможет достичь своих целей, без качественно отобранных, локализованных, квалифицированных человеческих ресурсов. Но управление человеческими ресурсами непростая задача, поскольку человеческие ресурсы являются сложным, непредсказуемым и нестабильным элементом организации.

Основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов является мотивация персонала. Целью процесса мотивации является получение максимального результата от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить прибыльность деятельности предприятия, а также удовлетворить потребности сотрудников.

Нестабильность экономической ситуации в Российской Федерации создает необходимость постоянного совершенствования инструментов мотивации для всех категорий работников.

Создание эффективной системы мотивации персонала приобретает особую актуальность в сфере строительного бизнеса. Мотивация персонала строительного предприятия способствует повышению эффективности работы целого комплекса, что, тем самым, приводит к улучшению качества оказываемых работ и услуг.

Любая строительная организация для выживания в условиях рынка вынуждена непрерывно совершенствовать свою деятельность. Строительство, как и любая другая отрасль народного хозяйства, имеет свою специфику. Труд рабочих в строительстве отличается периодичностью, тяжестью, непрестижностью, и в связи с этим нуждается в дополнительной мотивации.

Объект данного исследования – система управления персоналом ООО СК «Феникс». Строительная компания «Феникс» специализируется на выполнении строительных и ремонтных работ в Красноярске.

Предмет исследования выступает подсистема мотивации персонала строительной компании «Феникс».

Цель исследования – разработка предложений по формированию системы мотивации труда персонала в ООО СК «Феникс».

В рамках данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность системы мотивации персонала, дать характеристику элементам системы;

- выявить особенности формирования системы мотивации в строительной отрасли;

- определить методы оценки системы мотивации персонала в организации;

- выявить проблемы системы мотивации персонала в ООО «СК «Феникс»;

- разработать программы повышения квалификации работников предприятия, разработать программы мероприятий по формированию положительного климата в коллективе.

Различным аспектам управления персоналом, изучению системы мотивации, посвятили свои работы такие специалисты, как Алехина О., Бычин В.Б., Грищенко О.В., Кибанов А.Я., Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Травин В.В., Шекшня С.В., Яхонтова Е.С., Якокка Л.Е. и многие другие.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам мотивации, во втором разделе будет рассмотрена действующая система мотивации в ООО «СК «Феникс» а в заключительном разделе – предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на данном предприятии.

1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность системы мотивации персонала

Впервые категорию «мотивация» употребил немецкий философ Артур Шопенгауэр (1788-1860) в статье «Четыре принципа достаточной причины», после чего ее начали применять для объяснения причин поведения людей. Самым первым из применяемых на практике методов мотивации был метод «кнута и пряника». При этом кнутом был страх, голод, телесное наказание, а пряником - определенное материальное или иное вознаграждение [13].

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей.

По мнению Уткина Э. А., «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации [17]».

Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности [5]».

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности [13]».

В представленных определениях российских исследователей мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность. В свою очередь зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации [9]».

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научной дефиниции «мотивация», можно констатировать: определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны — побуждение, навязанное извне, а с другой стороны — самопобуждение.

Приступая к анализу такой проблемы как мотивация персонала в организации, нельзя обойтись без определения таких ключевых понятий, как «потребность», «мотив» и «стимул», так как эти три категории имеют прямое отношение к рассматриваемым в нашей работе вопросам. Определение сущности этих понятий лежит в области многих наук, в том числе психологии, социологии, философии, экономики, медицины др.

На наш взгляд, наиболее правильным является определение потребности у В.А. Василенко: потребность – это заложенная в нас природой и обществом программа жизнедеятельности [4].

Теперь обратимся к понятию «мотив». По мнению Х. Хекхаузена [6] мотив включает в себя такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т. д.

При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на «динамический» момент направленности действия на определенные целевые состояния, которые независимо от их специфики всегда содержат в себе ценностный момент и которые субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому ни вели.

С психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Мотив есть продукт встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой: стимул + потребность = мотив [7].

Таким образом, рождается взаимосвязь: потребность - мотив - стимул - цель - деятельность - результат - потребность. Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага.

Соединение внутреннего и внешнего побуждения ведет к реализации мотива в действие, то есть к практическим действиям субъекта по удовлетворению своей потребности. Внешнее побуждение, то есть возможность объекта удовлетворить потребности субъекта в деятельности, и есть стимул.

Стимул - это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства [43].

Личная заинтересованность - это желание действовать в целях, достижение которых соответствует потребностям и интересам человека, удовлетворяет его ожидания. От ее уровня зависит уровень включенности каждого работника в процесс труда, а следовательно реализация его личного потенциала на производстве: степень напряженности работы, закрепление достигнутых результатов, специфика протекания творческих и психологических процессов, состязательных установок и т.п.

Действие механизма мотивации персонала представлено на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 Механизм мотивации персонала [11]

На основе представленной информации можно сделать вывод. Что система мотивации персонала представляет собой комплекс задач нацеленных на появление у субъекта побуждения к определенной деятельности, необходимой для роста и развития организации.

Основная цель системы мотивации персонала – провоцировать появление у персонала желания производить деятельность, необходимую для увеличения производительности.

Заинтересованный работник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, а это благотворно влияет на прибыль компании в итоге.

Основные задачи системы мотивации:

- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации работников;
- оптимизировать расходы на персонал;

- обеспечить лояльность сотрудников и стабильность штата;
- ориентировать работников на решение стратегических задач фирмы;
- стимулировать эффективную работу каждого сотрудника;
- привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов.

В процессе создания системы мотивации персонала можно выделить следующие этапы:

1. Определение причин, из-за которых возникают проблемы с мотивацией работников. На данном этапе руководство компании инициирует анализ причин недовольству сотрудников, определение того, что их демотивирует либо не мотивирует.

2. Установление задач для системы мотивации работников, в соответствии с результатами предыдущего этапа. Формирование целей и задач, которые должны быть достигнуты при формировании системы мотивации (рост производительности, повышение лояльности и т.д.)

3. Проведение соц. исследования (опроса или анкетирования) для определения стимулов и мотивов для всего штата персонала и для каждого работника в отдельности. Как было отмечено выше, стимулы, побуждающие к действию у всех разные, с целью построения эффективной системы мотивации необходимо выявить стимулы работников (часто для этого применяется метод мотивационного профиля). Очень часто, с целью минимизации затрат времени объединяет первый и второй этапы, проводят опрос или анкетирование, который захватывает и выявление причин сокращения мотивации (низкой мотивации) и определение стимулов для их устранения.

4. Непосредственная разработка системы мотивации труда, схема которой должна базироваться на итогах предыдущих этапов. Также, во время данного этапа осуществляется:

- Выбор мотивационных инструментов;

- Увязка методов стимулирования материального и нематериального характера;

- Установление последовательности и периодичности проведения мероприятий по мотивации.

5. Расчет издержек материального характера на введения оптимальной системы мотивации. Для реализации системы мотивации необходимо затратить финансовые ресурсы (на оплату труда работников, мотивирование, и т.д.), временные ресурсы.

6. Информирование персонала о нововведениях, целях, требованиях и поставленных задачах. С этой целью обычно проводится собрание или, если система мотивации сложная и много ступенчатая рекомендуется распространить информационные брошюры.

7. Запуск и проведение тестирования системы мотивации. После того, как пробный период закончится, необходимо определить экономическую выгоду от введенной системы.

Процесс создания системы мотивации представлен на рисунке.

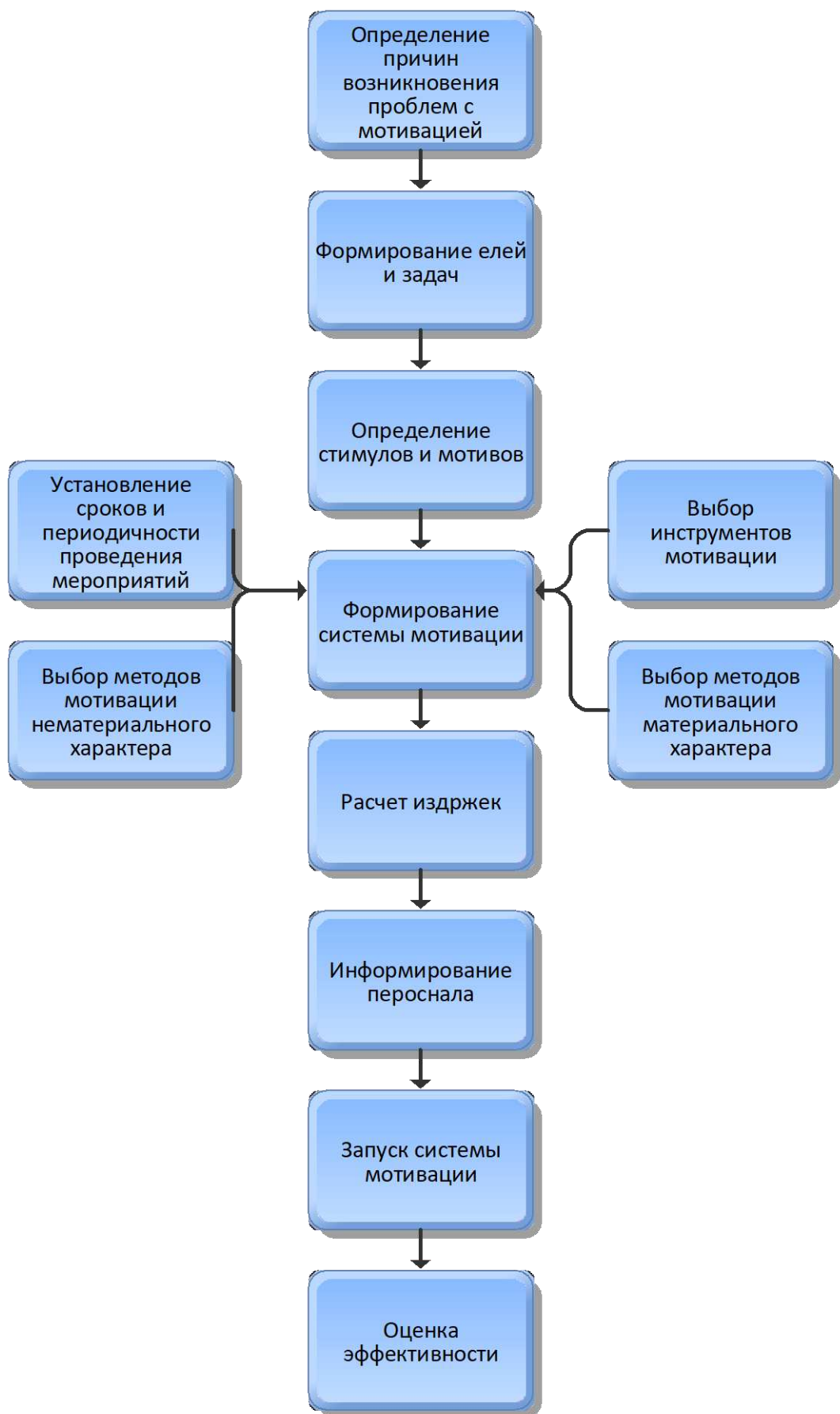


Рисунок 1.2 - Процесс создания системы мотивации

При разработке системы мотивации наиболее важным этапом выступает определение стимулов, поскольку данный процесс, в основном производится при помощи анкетирования, от правильности составления вопросов зависит правильность полученной информации. С целью правильного выявления мотивов и стимулов необходимо их рассмотреть.



Рисунок 1.3 – Основные мотивы персонала

В современное время, очень часто применяется проектный подход к формированию систем управления, в целом, мотивации в частности.

При использовании проектного подхода разработка системы мотивации состоит из следующих этапов:

1. Формирование рабочей группы специалистов.
2. Диагностика текущего механизма мотивации персонала.
3. Проектирование модели системы мотивации персонала.
4. Внедрение новой системы мотивации.

Цель первого (подготовительного) этапа – формирование рабочей группы специалистов для осуществления работ по диагностике текущего положения мотивации в организации, проектированию и внедрению системы мотивации персонала.

Основная задача второго этапа – описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений.

В рамках третьего этапа разрабатывается модель будущей системы мотивации, отражающая особенности и основные принципы мотивации персонала.

Основной целью четвертого (заключительного) этапа является внедрение системы мотивации, основанной на стратегии развития организации с учетом индивидуальных и общих результатов работы подразделений и предприятия в целом, а также оценка её эффективности. Эффективность созданной системы мотивации должна оцениваться по четырем параметрам:

- лояльность персонала;
- продуктивность его деятельности;
- качество труда;
- привлекательность компании на рынке труда.

Лояльность персонала оценивается в течение месяца после внедрения новых мотивационных схем на основании коэффициента текучести. К примеру, после того как было объявлено о новой системе мотивации в крупной розничной сети, где текучесть кадров составляла больше 50%, этот показатель снизился до нуля в течение нескольких недель.

Для оценки продуктивности требуется больше времени, которое зависит от целей системы мотивации. Если сотрудников необходимо ориентировать на рост стоимости компании, потребуются несколько лет, чтобы увидеть результаты, а если на увеличение продаж – то квартал или полгода.

Оценка качества труда работников предприятия производится на основе контроля выполнения установленных требований, действующих в

организации. Целью оценки качества труда является достижение высокой ответственности исполнителей за качество выполняемых ими работ, выпускаемой продукции, повышение качества производственных процессов. Стоит отметить, что необходимо сравнивать текущие значения показателей качества труда со значениями предыдущих периодов (до внедрения системы мотивации).

Привлекательность на рынке труда оценивается на основании таких показателей, как количество кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

Внедрение и корректировка системы мотивации – процесс циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически осуществлять мониторинг работоспособности системы мотивации персонала и оценивать ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс внесения необходимых изменений в систему будет носить плановый, а не экстренный характер.

1.2 Особенности формирования системы мотивации персонала в сфере строительства

Мотивированный персонал – это основа эффективной работы и планомерного роста компании для реализации ее стратегии и закрепления доли на рынке.

Для формирования эффективной мотивационной политики требуется главным образом определить на каком этапе зрелости находится компания: становление, функционирование, развитие либо кризис (табл.1.1).

Таблица 1.1 - Мотивационные ориентиры на различных этапах работы компании [11]

Стадии организации	Мотивационные ориентиры
становление	<p>Харизма лидера, личный пример и получение сотрудниками энтузиазма, оптимизма, энергии, командного духа.</p> <p>Активность лидера в устранении конфликтов и разногласий в коллективе.</p> <p>Поощрение активной личностной позиции участников компании.</p> <p>Построение и демонстрация лидером картины "Больших перспектив" компании.</p> <p>Моральное (а если возможно то и материальное) мотивирование находчивости, оперативности и прочего.</p> <p>Распределение задач, функций учитывая предрасположенность людей (предлагать работникам интересную для них работу).</p>
функционирование	<p>Стимулирование точного соответствия своей деятельности и нормам позиционного взаимодействия;</p> <p>Устойчивое материальное стимулирование и рост зарплаты в соответствии с итогами работы и уровнем;</p> <p>Поощрение совершенствования мастерства сотрудников (стимул для индивидуальной направленности - роста зарплаты, для субъекта - рост профессионализма, для личностного акцента – перспектива саморазвития и большего вклада в работу компании);</p> <p>Предоставление инициативы в усовершенствовании способов решения трудных задач и проблем;</p> <p>Применение системы стимулов, которые позволяют сотрудникам самим "управлять" собственной з/платой при росте объема и качества своей работы получать больше.</p>
развитие	<p>Моральное и материальное стимулирование сотрудников к поиску новых, эффективных, оригинальных идей по совершенствованию собственной деятельности и компании в целом;</p> <p>Формирование системы поощрений для неформальных лидеров, осознавших важность организационных нововведений и разъясняющих такую необходимость другим;</p> <p>Разъяснительная работа среди сотрудников, которая направлена на подтверждение устойчивости работы компании;</p> <p>Применение убедительных доводов и аргументации по гарантиям роста материальных стимулов после процесса нововведений в компании.</p>
Кризис	<p>Кризис организации характеризуется длительностью сочетания двух факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Остро образовавшимся объективными предпосылками к изменению работы компании (проблематизация работы). 2.) Не внимательное отношение к этим предпосылкам управленческого звена.

Создание системы мотивации персонала подразумевает реализацию работы в двух направлениях. Первое направление — это формирование благоприятных условий труда. К ним относятся следующие факторы: привлекательность работы, психологический комфорт в компании, перспектива профессионального роста, личного человека работника, создание оптимального рабочего места. Приведенные выше факторы оказывают косвенное влияние на мотивацию персонала. Второе направление — это система прямого воздействия на производственное поведение сотрудников. К ним принято относить разные виды материального и нематериального поощрения персонала. А именно, это премии, доплаты, бонусы, похвала руководства, продвижение по карьерной лестнице, страхование и многое другое. Важно отметить, что система мотивации каждой конкретно взятой компании должна быть единственна в своем роде и создаваться учитывая специфику работы данного хозяйствующего субъекта. Строительство, как и любая прочая сфера народного хозяйства, имеет определенную специфику. Труд работников в строительстве имеет отличительные особенности периодичность, тяжесть, непрестижность, и в связи с этим появляется потребность в дополнительной мотивации. Система мотивации, сформированная на сегодняшний день, в большинстве своем является мотивацией, которая сформирована в СССР и в период реформ. Стабильность строительных компаний обусловлена системой госзаказа. Эффективность строительных работ достигалась безграничными дотациями необходимых ресурсов из централизованных источников, из таких же источников формировалась мотивация рабочих. В прошлой системе мотивации труда существовали материальные стимулы: заработная плата, премии; условно нематериальные стимулы: дополнительное обучение на предприятии, получение жилья, получение мест в дошкольных учреждениях; нематериальные стимулы: получение разных наград, участие в социалистических соревнованиях. Такие стимулы способствовали

сохранению строительными предприятиями постоянный состав на длительный срок. Изменения, реализованные за период реформ, в корне изменили ситуацию. В итоге приватизации и разделения строительных предприятий были утеряны производственные связи. На данный момент строительные фирмы часто выполняют некоторый тип работ и не имеют гарантированные заказы, что ведет к перебоям в финансировании. Отсутствие стабильности со стороны государства и строительных организаций повлекла нестабильность и в рабочем коллективе [51].

Весь перечень проблем, образовавшихся за последнее время в части мотивации труда на строительных предприятиях, можно разделить на такие группы: правовые, экономические, управленческие.

Правовые проблемы. После кризиса на большинстве предприятий были сокращения, зачастую с имевшим место нарушениями законодательства. Конечно, значительная доля трудовых договоров была расторгнута по взаимному согласию. А именно, работников просто напросто попросили уйти без скандала, пообещав им взамен после завершения экономической распутицы вновь принять их на работу. В соответствии с законодательством, о будущем сокращении нужно известить профсоюз (ст. 82 ТК). Но его присутствие на предприятии в наше время - это редкость. Ввиду этого работников, которые попадают под сокращение, необходимо уведомить лично за два месяца до увольнения (ст. 180 ТК). По завершению двухмесячного срока нужно провести полный расчет работника, и конечно выплатить ему выходное пособие по сокращению. Подобные требования, за редким исключением, предприятиями как правило не соблюдаются. Административные проблемы очень характерны для строительных предприятий, которые прибегают к труду мигрантов. По факту мигранты не имеют прав - живут в антисанитарных условиях, работают за маленькую зарплату. Помимо этого такие проблемы увеличиваются для людей, которые оказались в ситуации неформальной занятости.

Экономические проблемы. Они связаны со такими факторами как: низкий размер заработной платы, плохая связь результата и оплаты труда, дифференциация компаний по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от существующих ресурсов [21].

Низкая заработная плата. Некий размер заработной платы определяет некоторую интенсивность труда, ответственность, инициативность человека. Низкая заработная плата не мотивирует работника, он не хочет работать. Работник, который долгое время получал низкую заработную плату, постепенно снижает качество своего труда. Стоимость труда рабочих определяется из сформировавшейся дореформенной заработной платы в строительстве учитывая индексацию и не учитывая дополнительную мотивации. Зарплата строителей обусловлена рыночной ситуацией и не может перекрыть их мотивационные потери. Помимо этого необходимо добавить, что нормы труда в строительстве уже устарели и остро необходимо их пересмотр.

Обеспечение связи результата и оплаты труда. На данный момент остается без изменений ситуация, когда для работника нет прямой связи между результатами труда и заработной платой. В других странах такая связь обеспечена применением примерно 70:30. В России тоже используется подобная схема. За тем исключением что базовая часть составляет ориентировочно 20-50%. Это сводит на нет идею роста мотивации сотрудников. На лицо бессмысленность сложившейся ситуации, в том случае когда премия существует, как постоянная надбавка к заработной плате, которую получают каждый месяц, каждый квартал и прочее., когда о размере такой постоянной премии уже договорились работодатель с наемным работником при заключении с ним трудового договора [27].

Разделение организаций по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от имеющихся у них ресурсов. В нашем государстве возможности мотивации персонала находятся в прямой зависимости от места предприятия на рынке и от имеющихся ресурсов. Не крупные строительные

компании в как правило применяют «серые» схемы оплаты труда, не считаются с нормами труда и не предоставляют соцпакет. Для сегодняшних соискателей среди мотивирующих факторов крайне важны индивидуальный бонус, рост зарплаты, медицинская страховка, компенсация проезда и связи, оплата питания, разные корпоративные мероприятия. Помимо этого большую популярность получили дополнительное обучение, стабильность, работа за границей. Такое на сегодняшний день могут позволить себе лишь крупные предприятия, имеющие существенные ресурсы.

Управленческие проблемы. На данный момент авторитарный стиль управления является в нашем государстве предпочтительней. Такой стиль подразумевает жесткость, требовательность, превалированию властных функций, жестким контролем и дисциплиной, что подразумевает под собой использование мер взыскания и наказания. Помимо прочего, многие экономисты сошлись во мнении, что использовать наказания очень неэффективно в системе мотивации персонала. Ввиду этого с созданием мотивации к труду все больше напрашивается переход от административного стиля управления к лидерскому.

То есть, указанные проблемы это причины неэффективности сформировавшейся системы мотивации труда. Такие проблемы необходимо решать. На данный момент человеческий фактор имеет все большее значение. Ведь не зря во большинстве крупнейших компаний развитых стран служба управления трудовыми ресурсами является основной, руководитель данной структуры, в основном, является одним из главных вице-президентов компании.

Мотивация персонала строительной компании реализуется на трех связанных между собой уровнях, у любого из которых есть свои особенности.

На личностном уровне реализуется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и ежеминутная мотивация любого работника. Здесь участвуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда.

Применительно к одному работнику мотивация может быть эффективной, а к другому - неэффективной.

На таком уровне мотивации ситуационный фактор имеет существенное значение. Применение одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в разных условиях ведет к разным результатам. Ввиду этого главные принципы мотивации на личностном уровне это своевременность, отдельный подход и связь с интересами работника. Основные факторы эффективной мотивации работника на личностном уровне это ясность задания, его уровень компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне проводится мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы это определение спектра заданий, эффективная реализация которых возможна групповым методом, и созданию необходимых условий для группового взаимодействия. Основные факторы эффективной групповой мотивации это групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципы групповой мотивации это продуманность, доверие и открытость [39].

На организационном уровне мотивация персонала реализуется при помощи экономических и политических способов стимулирования, которые поддерживаются любыми подсистемами управления. Основные факторы эффективной мотивации на организационном уровне это имидж компании, репутация ее топ-менеджеров, и адекватность стратегическим целям и изменяющейся организационной среде. Эффективность мотивации характеризуется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципы организационной мотивации это ответственность, управляемость и равновесие интересов любых категорий работников.

1.3 Методы оценки эффективности системы мотивации персонала организации

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения [11].

1. Достижение конечного результата.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда Π_t [6].

$$\Pi_t = O_p / T, \quad (1.1)$$

где O_p - объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб., T - затраты труда (человекочасы, человекодни) или среднесписочная численность работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала автор предлагает свою формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

- эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)[6]:

$$\text{Эт} = Z_n \times P(K_{t1} - K_{t2}), \quad (1.2)$$

где Z_n - затраты на новичка = $Z_{от}/P_{от}$, $Z_{от}$ - затраты на отбор персонала, $P_{от}$ - количество отобранных кандидатов, P - среднесписочная численность работников, K_t - коэффициент текучести = число уволенных работников $R_{ув}/P$.

- эффект от обучения с последующим совмещением профессий [11]:

$$Зоб = Ззп \times Рсп \times N - Зоб, \quad (1.3)$$

где Ззп - затраты на заработную плату на одного работника в месяц, Рсп - число работников, обучившихся смежным профессиям, N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность, Зоб - затраты на обучение.

- эффект от увеличения производительности труда (за месяц) [6]:

$$Эп = P \times Дм \times (П2 - П1), \quad (1.4)$$

где P - количество работников, Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц, П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников $= \Pi / (Дм \times P)$

Суммарная эффективность [29]:

$$Эс = Эп + Эт + Эоб = N \times P \times Дм \times (П2 - П1) + N \times Зн \times P(Кт1 - Кт2) + Ззп \times Рсп \times N - Зоб \quad (1.5)$$

2. Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами.

При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой

проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает Наименьшие затраты, то есть экономит средства. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация, труда, состояние здоровья) [49].

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса - эффективности кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала [50].

3. Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т. д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления [17].

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности системы мотивации.

Среди них выделяются:

1. Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о действующей системе мотивации. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод подсчета отдачи инвестиций ("return of investment"). В данном случае производится расчет показателя [11]

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%. \quad (1.6)$$

4. Методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул [6]:

- оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;

- оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;

- показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

- показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга, описанные выше)

- критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

5. Методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

Показатели скорости бизнес-процессов;

Расходы и иные результаты при проведении специальных программ инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI, описанного выше;

Скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

Умения, навыки сотрудников, их лояльность к администрации.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же

представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм собственности (государственные, коммерческие и т. д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

В данном исследовании анализ и оценка эффективности системы управления строительной организации будет осуществляться с использованием трех методов (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Методы исследования

Метод управления	Особенности метода
------------------	--------------------

Системный анализ	<p>Это комплекс исследований, направленных на выявления общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Применяется для решения таких проблем, которые могут быть поставлены и решены отдельными методами математики, т.е. проблем с неопределенностью ситуации принятия решения; * Использует не только формальные методы, но и методы качественного анализа, методы направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов; * Объединяет разные методы с помощью единой методики; * Опирается на научное мировоззрение, в частности, на диалектическую логику; * Дает возможность объединить знания, суждения и интуицию специалистов различных областей знаний и обязывает их к определенной дисциплине мышления; * Основное внимание уделяет целям и целеобразованию.
Экономический анализ	<p>Включает оценку динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также позволяет сделать заключение о конкурентоспособности фирмы. Методика анализа будет рассмотрена в дальнейшем в практической части, данной работы.</p>
Анкетирование	<p>При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок.</p>

Методы могут классифицироваться в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Также могут быть классифицированы по способам и приемам воздействия. Но направленность методов всегда одна и та же – на людей, осуществляющих разные виды трудовой деятельности.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и

обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Текст изъят по решению правообладателя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2014. - 248 с.
- 2 Ануфриева И. Ю. Управление персоналом : кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом : практикум / И. Ю. Ануфриева ; Алтайский гос. ун-т. – Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2014. – 97 с.
- 3 Арсланова Г.Р., Арасланбаев И.В. Анализ факторов, влияющих на финансовый результат // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 134-137.
- 4 Бадмаев А. Компенсационный пакет: мотивация и развитие сотрудников / А. Бадмаев. – (Проверено на практике) (Рабочие ситуации) // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 2 (февраль). – С. 60-65
- 5 Батаршева А. Психология управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом, 2014, № 5. – С.14-18
- 6 Белоус А.Б. Мотивация труда рабочих в строительных организациях // Проблемы и опыт экономического управления предприятиями: Межвуз.сб.науч.ст. / Под ред. Л.И.Ванчухиной. — Уфа: Изд-во УГНТУ, 2014. — С.31-34.
- 7 Варина А. А. Создание эффективной системы мотивации персонала в строительной организации // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 583-586.
- 8 Васина, Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании [Текст] / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт. – 2015. – № 7. – С. 26-30.

- 9 Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122>
- 10 Гапонова О.С., Коршунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта // Инновации. Рубрика: Инновационная экономика. 2013. № 6 (176). С. 75–85.
- 11 Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Наука, 2017. - 272 с.
- 12 Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2012
- 13 Горобец Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340>
- 14 Гнатышина Е. В., Евплова Е. В. Разработка системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 239-243.
- 15 Глухих Л. Мотивация труда [Электронный ресурс] URL: <http://www.b17.ru/article/46574/>
- 16 Даеничева, В. А. Трудовые ресурсы и их использование [Текст] / В. А. Даеничева // Сахар. – 2015. – № 11. – С. 29-33.
- 17 Долгина Е. С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Долгина Е. С., Васильева Е. В. // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 387–390 [Электронный ресурс] URL: <http://moluch.ru/archive/87/16975/>
- 18 Долотенкова А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367>

19 Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — Допущено Мин-вом образования РФ. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 377 с.

20 Желнова В.А. Особенности мотивации труда в строительных компаниях на российском рынке / В.А. Желнова, И.Е. Фадеева // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития : материалы Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 23 апр. 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 376-379.

21 Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации : учебник : [для студентов вузов по специальности «Управление персоналом»] / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Второе издание, дополненное и переработанное. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 206с.

22 Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>

23 Кибанов А. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/article/koncepcii-motivacii-i-stimulirovaniya-trudovoy-deyatelnosti>

24 Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2017. - 168 с.

25 Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL:<http://www.b-seminar.ru/article/show/337.htm>

26 Котова И. С. Исследование трудовой мотивации персонала как основа формирования эффективной кадровой политики предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 264-267.

27 Кулакова А.Ю., Костров А.С. Мотивация персонала в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/06/2563>

28 Ларина А. А. Создание эффективной системы мотивации персонала в строительной организации // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 583-586.

29 Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.

30 Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.

31 Любичкая В. А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования : монография / В. А. Любичкая, В. А. Бородин ; Алтайский гос. технический ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлГТУ, 2014. – 155 с.

32 Мазаева М.Р. Особенности мотивации труда в строительных компаниях на российском рынке / М.Р. Мазаева, А.Д. Луферова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publikacia.net/archive/2016/1/4/45>

33 Макурова Ж. Практические советы по мотивации персонала в компании [Электронный ресурс] URL: <http://hrdir.ru/prakticheskie-sovety-po-motivacii-personala-v-kompanii/>

34 Мансуров Р. Е. Методы нематериальной мотивации персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://psyfactor.org/lib/hr-director.htm>

35 Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276>

36 Мельников И. И. Основы эффективной мотивации персонала // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 168-175.

37 Мотивация. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://besonus.narod.ru/Motivation.htm>

38 Мотивация персонала в строительной организации [Электронный ресурс] URL: http://www.cnio.ru/page_10.html

39 Мухаметова Г.Н. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370.

40 Наиболее важные способы мотивации персонала. HR-исследование [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>

41 Неденежная мотивация. URL: http://www.elitarium.ru/2013/09/11/nedenezhnye_formy_pooshhrenija.html

42 Обрывко В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/02/10948>

43 Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464.

44 Проблема мотивации труда в строительстве // Арсенал бизнес решений [Электронный ресурс]. http://arbir.ru/articles/a_3302.htm

45 Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям / Н. С. Пряжников ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. : Юрайт, 2016. – 366 с.

46 Системы мотивации персонала. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: hr-portal.ru/article/sistemy-motivatsii-personala

47 Системы мотивации персоналом. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://vakant.ru/article/71.html>

48 Скрипка Л.П. К вопросу о методике реализации стратегии управления персоналом учреждений дополнительного образования детей // Современная педагогика. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2015/03/3478>

49 Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

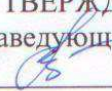
50 Труфанова Т. А. Проблемы управления мотиваций труда в современных организациях [Текст] / Т. А. Труфанова // Социально-экономические явления и процессы. — 2013.- № 6 (52).- С.138–144.

51 Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 372 с.

52 Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала [Электронный ресурс] URL: <http://syntone.ru/book/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala/>

53 Яхонтова Е. С. Системный подход к мотивации персонала [Электронный ресурс] / Е. С. Яхонтова. Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «СМИ».

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

И.П. Воронцова
подпись
« 01 » 07 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. – Управление персоналом

Формирование системы мотивации персонала

Руководитель


подпись, дата

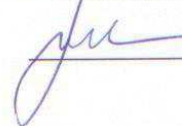
старший преподаватель Е.В. Шилова

Выпускник


подпись, дата

Р.А. Кожемякин

Консультант
подпись, дата



доцент, канд.экон.наук Л.К. Витковская

Красноярск 2019