

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Совершенствование системы мотивирования персонала проектной организации
на основе использования комплексного подхода
(на примере АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»)

Руководитель _____ старший преподаватель М. И. Элияшева

Выпускник _____ М.И. Ковальская

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Совершенствование системы мотивирования персонала проектной организации на основе использования комплексного подхода (на примере АО «Красноярский институт «Водоканалпроект») содержит 98 страницы текстового документа, 6 рисунков, 27 таблиц, 30 использованных источников.

СИСТЕМА МОТИВИРОВАНИЯ, ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ, КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

Объект исследования – АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»

Цель исследования – совершенствование инструментов мотивирования проектно-производственного персонала организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы мотивирования персонала в системе управления персоналом проектной организации;
2. Ознакомиться с экономической и организационно-управленческой структурой организации, направлениями деятельности организации на основе изучения документации организации;
3. Провести диагностику состояния системы мотивирования проектной организации АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»;
4. Выявить проблемы организации в системе мотивирования персонала, предложить рекомендации;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивирования персонала на основе исследования их потребностей и мотивационных типов;
6. Предложить мероприятия по внедрению инструментов в действующую в организации и оценить их эффективность.

В результате исследования осуществлен анализ экономической и организационно-управленческой деятельности предприятия, выявлена проблема несовершенства системы мотивирования организации. На основе

выявленной проблемы проведена дополнительная диагностика организации на основе анкетирования персонала, мнение сотрудников о проблемах в системе мотивирования подтвердили ранее выдвинутые предположения. Проведено исследование потребностей персонала для разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивирования, предложен план ее внедрения в организацию.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации и ее последующему внедрению в текущую деятельность, оценена их эффективность.

Реализация проекта по совершенствованию и внедрению системы мотивирования персонала АО «Красноярский институт «Водоканалпроект» позволит организации добиться эффективного достижения стратегических и тактических целей, повышения лояльности сотрудников, удержания ключевых сотрудников организации и усиления конкурентных преимуществ на рынке труда.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические и методические основы системы мотивирования персонала в системе управления персоналом проектной организации.....	8
1.1 Общая характеристика мотивации: понятие, сущность мотивационного процесса.....	8
1.2 Специфика организации как фактор формирования системы мотивирования.....	13
1.3 Подходы и инструменты мотивирования трудовой деятельности.....	19
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»	ОШИБКА!
ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
2.1 Анализ внутренней и внешней среды АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ деятельности АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования персонала организации АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Совершенствование системы мотивирования персонала проектной организации на основе использования комплексного подхода (на примере АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»)	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
3.1 Актуальность применения комплексного подхода к совершенствованию системы мотивации в АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»	Ошибка! Закладка не определена.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию и внедрению системы мотивирования персонала АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»

Ошибка! Закладка не определена.

3.2.1 Разработка положения о выплате мотивирующей премии по результатам труда сотрудника в ходе реализации проекта.**Ошибка! Закладка не определена.**

3.2.2 Премирование сотрудников проектно-производственной деятельности по результатам проектной деятельности отчетного периода.....**Ошибка! Закладка не определена.**

3.2.3 Нематериальное мотивирование персонала организации**Ошибка! Закладка не определена.**

3.3. Ресурсы, необходимые для реализации проекта по совершенствованию и внедрению системы мотивирования. Эффективность проекта, основные риски проекта..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Заключение 23

Список использованных источников 26

Приложения А-К**ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**-97

ВВЕДЕНИЕ

Система мотивирования персонала является основой для эффективного развития организации. Еще несколько лет назад решающим фактором при выборе места работы был размер заработной платы. Сегодня же четко видна ситуация, когда менеджменту компании приходится «бороться» с конкурентами за квалифицированных сотрудников на рынке труда для максимально эффективного достижения своих целей.

Современные правила таковы, что без использования на практике комплексного подхода к инструментам стимулирования компания сталкивается с неэффективной работой своего персонала.

Имея привлекательную заработную плату, но, не имея адекватной корпоративной культуры и возможностей для саморазвития сотрудников, в компании возникают проблемы высокой текучести кадров, низкой эффективности работников и, как следствие, слабой конкурентной позиции на рынке.

Именно поэтому менеджмент компании заинтересован в использовании комплексного подхода при разработке и совершенствовании системы мотивации.

В условиях проектной работы мотивация занятых в проекте сотрудников приобретает специфические черты, обусловленные особенностями проектной деятельности. В отличие от процессно-ориентированных организаций, специфика бизнеса которых предполагает процессный подход к управлению основной деятельностью (производственные предприятия с конвейерным потоком, предприятия массового обслуживания), деятельность в проектно-ориентированной организации – это всегда создание нового уникального продукта, появление новых идей и поиск эффективных альтернатив.

Объект исследования – АО «Красноярский институт «Водоканалпроект».

Предмет исследования – система материального и нематериального мотивирования АО «Красноярский институт «Водоканалпроект».

Целью работы является совершенствование инструментов мотивирования проектно-производственного персонала организации.

Задачи работы:

1. Изучить теоретические основы системы мотивирования персонала в системе управления персоналом проектной организации.

2. Ознакомиться с экономической и организационно-управленческой структурой организации, направлениями деятельности организации на основе изучения документации организации;

3. Провести диагностику состояния системы мотивирования проектной организации АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»

4. Выявить проблемы организации в системе мотивирования персонала, предложить рекомендации;

5. Разработать проект по совершенствованию системы мотивирования персонала на основе исследования их потребностей и мотивационных типов;

6. Предложить мероприятия по внедрению инструментов в действующую в организации систему мотивирования

Для сбора и анализа информации об объекте исследования – АО «Красноярский институт «Водоканалпроект», были использованы следующие инструменты: контент-анализ документации организации, бухгалтерской и финансовой отчетности, анкетирование сотрудников, интервью, метод экспертных оценок, «дерево проблем».

1. Теоретические и методические основы системы мотивирования персонала в системе управления персоналом проектной организации

1.1 Общая характеристика мотивации: понятие, сущность мотивационного процесса

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная, что движет человеком и побуждает его к деятельности, понимая мотивы его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Прежде всего, необходимо узнать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация, с одной стороны, является, одной из ведущих и специфичных функций управления, с другой стороны, органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата и основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, именно это позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия [1].

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1].

Безусловно, поведение человека определяется не одним мотивом, а некой совокупностью, в которой мотивы находятся в определенной взаимосвязи в зависимости от их степени воздействия на поведение человека. Поэтому

существует определение мотивационной структуры индивида, которая рассматривается как основа осуществления им определенных действий [1].

В зависимости от целей и задач в теории выделяют два вида мотивирования [2]:

– внешнее воздействие на человека с целью вызова к действию определенных мотивов, которые побуждают этого человека к определенным действиям и, тем самым, приведут к желательному для мотивирующего субъекта результату [2];

– формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное значение уделяется развитию и усилению желательных для субъекта мотивирования мотивов деятельности человека и ослаблению мотивов, препятствующих эффективному управлению. Результаты данного типа мотивирования в целом существенно превосходят результаты первого типа. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами [2].

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования [2].

Глухов В.В. [1]., предлагает в своих работах следующее определение мотива. Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов

Каким образом можно вызвать действие определенного мотива? Для этого существуют различные стимулы, выполняющие роль рычагов воздействия или носителей «раздражения» мотивов. Стимул – это, прежде всего, внешняя побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия кем-либо.

Тем самым, стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Поскольку стимулирование есть средство осуществления мотивирования, то не стоит отождествлять эти понятия. Стимулирование осуществляется субъектом мотивации, т. е. административным организационным подразделением в организации. Мотивация – это реакция персонала на действия администрации [3].

Организации, имеющие относительно высокий уровень развития отношений, значительно реже используют стимулирование для повышения мотивации своих сотрудников. Метод обучения и воспитания сотрудников позволяет добиться желания и стремления сотрудников проявлять инициативу участвовать в деятельности организации, повышении ее эффективности и дальнейшем развитии.

Что касается мотивационного процесса, то мотивация может быть представлена в виде шести последовательных этапов [3], изображенных на рисунке 1.

Стоит также учесть изменчивость мотивационного процесса. Потребности, взаимодействующие друг с другом и составляющие мотивационную структуру человека (сотрудника), могут противоречить друг к другу, либо усиливать действие отдельных потребностей [1]. Плюс ко всему, потребности с течением времени могут меняться, дополняться либо исчезать вовсе.

Все это говорит о сложности и неоднозначности мотивационного процесса и, как следствие, системы мотивации сотрудников. По этому поводу существует большое количество теорий мотивации [2], которые пытаются разобраться в уникальности мотивационной структуры каждого отдельного человека и предлагают определенные методики изучения потребностей и мотивов сотрудников, варианты создания эффективной системы мотивации на основе тех или иных потребностей.



Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса

В таблице 1 представлены основные группы теорий мотивации.

Таблица 1 – Виды и характеристика известных теорий мотивации [2]

Теория мотивации	Автор(-ы)	Основные положения теории
Содержательные теории мотивации		
Теория иерархии потребностей	А. Маслоу	Люди испытывают набор сильно выраженных потребностей, которые могут объединяться в определенные группы и находятся в иерархическом расположении в зависимости от первоочередности их удовлетворения. Потребности более высокого уровня действуют на человека только после удовлетворения предыдущей группы. (удовлетворение «снизу-вверх»)
Теория ERG	К. Альдерфер	Потребности объединены в три группы и расположены иерархически. Удовлетворение потребностей может осуществляться в любую сторону. (Удовлетворение «снизу-вверх» - процесс удовлетворения потребностей, «сверху-вниз» - процесс фрустрации)
Теория приобретенных потребностей	МакКелланд	Влияние на поведение человека оказывают потребности достижения, соучастия и властвования, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения. Они не имеют иерархии и не исключают друг друга. При анализе мотивации человека необходимо принимать во внимание взаимовлияние потребности, при неверном сочетании методов мотивации можно оказать негативное влияние на результат.

Окончание таблицы 1

Теория мотивации	Автор(-ы)	Основные положения теории
Теория двух факторов	Ф. Герцберг	Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с т. зр. обуславливающих их факторов являются двумя различными процессами. Эти процессы имеют ряд факторов: мотивационные для обретения удовлетворенности и так называемые «факторы здоровья», обеспечивающие нормальные условия и не приводят сотрудников к удовлетворению.
Процессуальные теории		
Теория ожидания	В. Врум	Процесс мотивации складывается из взаимосвязанных блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат Теория объясняет то, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из представления человека об усилиях, которые необходимо приложить для выполнения работы, ее практическом исполнении и ожидаемых результатов в ответ на исполнение работы.
Теория постановки целей	Э. Лок	Поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. В самом общем виде процесс мотивации выглядит следующим образом: 1 Осознание окружения с учетом эмоционального интеллекта 2 Определение цели, задающей направление действий 3 Осуществление действий 4 Достижение результата (удовлетворение)
Теория равенства	С. Адамс	В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек изменяет свое поведение.
Концепция партисипативного управления	-	С помощью использования подходов партисипативного управления сотруднику в организации предоставляется возможность участвовать в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию [2]. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает

его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

Процессуальные теории мотивации объясняют процесс выбора людьми образцов поведения и оценки эффективности принятого ими решения [2].

Несмотря на то, что теории мотивации и принято подразделять на содержательные и процессуальные, сегодня появляются все новые и новые идеи и концепции, сочетающие в себе элементы разных теорий и модифицирующие некоторые положения о методах повышения мотивации сотрудника. Теорию атрибуции скорее можно назвать теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Комплексная процессуальная теория Портера-Лоулера [1] включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Мотивирование трудовой деятельности является сложным и важным процессом, решение которого требует серьезного подхода. Если еще несколько десятков лет назад работник был готов выполнять ряд задач только за получение материального вознаграждения, то сегодня работодатель не сможет удержать своих сотрудников, устанавливая им фиксированный ежемесячный доход.

1.2 Специфика организации как фактор формирования системы мотивирования

Теоретические подходы к мотивации создают основу для разработки практических систем мотивирования персонала. Не менее важным фактором создания эффективной системы мотивации является учет специфики организации. Таковых факторов, присущих организации, достаточно большое количество, в данной работе мы уделили внимание наиболее значимым факторам [2]:

- менталитет и традиции;
- стадия жизненного цикла;

- зрелость стратегического и проектного управления;
- отношение к проектной деятельности;
- и др.

Перечисленные факторы являются определяющими при создании и совершенствовании системы мотивации.

Почему системы мотивации и стимулирования, эффективно работающие в одних организациях, абсолютно непригодны в других?

В концепции жизненного цикла ответ прост – эти организации находятся на разных стадиях жизненного цикла, поэтому они требуют различных подходов к созданию системы мотивации и стимулирования персонала. Разумеется, различия организаций не сводятся только к тому, что они находятся на различных стадиях жизненного цикла. Имеют значение и другие обстоятельства, но различия, объясняемые концепцией жизненного цикла, ключевые. На рисунке 2 представлена модель жизненного цикла Ицхака Адизеса [4].

Стадия жизненного цикла организации – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.



Рисунок 2 – Жизненный цикл организации по И. Адизесу

Модель Адизеса не противоречит общепринятому подходу деления процесса развития организации на четыре стадии: формирование, интенсивный рост, стабилизация и кризис, а конкретизирует его [4].

На разных стадиях жизненного цикла организации на первый план выходит мотивационное ядро ее персонала. Для самых ранних стадий создания организации, когда число сотрудников невелико и они достаточно сплочены обстоятельствами (необходимостью выживания организации), характерно с точки зрения мотивации и стимулирования стремление сотрудника максимально продвинуться по иерархии, приблизиться к лидеру, влияние которого основано на абсолютном контроле дефицитных ресурсов, обычно финансовых [4]. В этой ситуации наиболее эффективными становятся мотивы карьерного роста и власти. По мере развития организации ведущими мотивами становятся мотивы, связанные со служебным ростом и развитием персонала. Затем, по мере дальнейшего развития организации, положение сотрудника существенно не зависит от близости к лидеру. В этой ситуации на первый план выходят мотивы соучастия в прибыли, управлении и собственности [4].

Многие зарубежные компании могут стать примером использования разнообразных методов мотивации. Их системы сочетают финансовые, материальные и нематериальные стимулы [1]. Специфические модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют предприятия Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции, Америке, причем данные системы мотивации основаны на национальных ценностях, и напрямую использовать опыт зарубежных стран и внедрять данные системы мотивации «в чистом виде» не представляется возможным [1].

Японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственности и самосознания, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага [2].

Подход к мотивации в американских компаниях, напротив, основан на поощрении индивидуальной активности персонала. Успехи американской

модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния [2].

Стратегическое управление – система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений - тактических и оперативных - со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии [5].

Стратегическое управление является основой управления организацией и призвано ответить на три важных вопроса:

- в каком положении предприятие находится в данное время?
- в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- каким способом достичь желаемого положения?

Стратегию компании принято рассматривать на трех уровнях [6]:

1. Корпоративная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса. Отвечает на вопрос «Где конкурируем?»

2. Деловая стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса. Отвечает на вопрос «Как конкурируем?».

3. Функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса. Отвечает на вопрос «Что делает организация, чтобы добиться успеха в конкуренции?»

Стратегия управления персоналом широко известна как одна из функциональных стратегий – стратегия в отношении своего персонала, вытекающая из корпоративной стратегии [7]. Стратегия в отношении персонала является, при таком определении, своего рода обеспечивающей стратегией (наряду с другими функциональными стратегиями выступает одним из инструментов достижения стратегии организации).

Главное правило, составляющее основу формирования системы мотивации персонала организации, – система мотивации не должна противоречить намеченным целям организации, ее стратегии. Напротив, она

должна напрямую содействовать наиболее эффективному достижению этих целей.

По отношению к проектной деятельности можно выделить два основных типа организаций:

Процессно-ориентированные. Особенность данного типа бизнеса состоит в процессном подходе к управлению основной деятельностью (производственные предприятия с конвейерным потоком, предприятия массового обслуживания). Проектное управление используется в процессах внутреннего (здесь имеется в виду основная деятельность) развития организации – реорганизация, внедрение информационных систем, создание новых продуктов и т.д [2;6].

Проектно-ориентированные. Проектный подход к управлению в данных компаниях преобладает как во внутреннем развитии, так и в реализации основной бизнес-деятельности (например, создание локальных сетей, строительство и т.д.) [2;6].

Основные различия проектной и "линейной" деятельности:

1. Чёткость постановки задачи.

Как правило, все задачи проектов и способы их решения новые. В каждом проекте есть степень неопределённости как в том, что надо сделать, так и в том, как это сделать. Поэтому проектная работа более неопределённая, чем линейная [2].

2. Результативность проекта.

Обычно проекты имеют определённые критерии успеха, такие как срок завершения, стоимость и качество. Конечный результат более существенен, чем промежуточная результативность. В противоположность этому, линейная работа обычно ориентирована на результативность, и состоит в бесконечном круговороте решения одной и той же задачи [2].

3. Уровень изменений.

Проекты сопровождаются более или менее масштабными изменениями соответствующего направления деятельности, или даже всей компании в целом,

а также часто приносят изменения в последующую работу самих участников проектных команд. Линейный же труд обычно формализован, регламентирован и не меняет компанию [2].

4. Этапы проекта.

PMI делит проект на стадии инициации, реализации и завершения. В течение этих стадий выполняются совершенно различные виды работ и разные люди могут быть вовлечены. Это отличие от линейной работы, которую выполняют одни и те же люди одинаковым образом [2].

5. Сроки реализации проекта.

Проекты имеют разные степени срочности. Чем больше срочность, тем выше давление времени в течение проекта и раньше его точка старта. Это совершенно отличается от регулярной функциональной деятельности. Цель линейной работы – поддерживать бизнес постоянно [2].

Особое внимание уделяется проектным компаниям. В условиях проектной работы мотивация занятых в проекте сотрудников приобретает специфические черты, обусловленные особенностями проектной деятельности. В отличие от процессно-ориентированных организаций, специфика бизнеса которых предполагает процессный подход к управлению основной деятельностью (производственные предприятия с конвейерным потоком, предприятия массового обслуживания), деятельность в проектно-ориентированной организации – это всегда создание нового уникального продукта, появление новых идей и поиск эффективных альтернатив [2].

Для получения действительно уникального проекта требуется непрерывная поддержка активности и желания своих сотрудников, чем сложнее и масштабнее проект, тем больше инструментов мотивации требуется применить к персоналу организации, тем важнее выстроить связь каждого метода с этапами создания нового продукта или услуги. По мере реализации одних проектов и начала других происходит непрерывный процесс пересмотра и совершенствования системы мотивации компании, каждое организационное изменение напрямую оказывает влияние на сотрудников, а значит, на их

желание работать. Все это предполагает применение комплексного подхода в процессе разработки или совершенствования системы стимулирования.

1.3 Подходы и инструменты мотивирования трудовой деятельности

Как уже было сказано ранее, стимул играет роль внешнего раздражителя [1], вызывающего действие того или иного мотива и, как следствие, приводящего к желаемому поведению человека. Однако выбор тех или иных стимулов напрямую зависит от сотрудника, его потребностей, мотивационной структуры. Более того, практически все стимулы носят временный характер, поскольку при удовлетворении ранее появившейся потребности человек ощущает потребности более высокого уровня, и они требуют разработки и совершенствования инструментов мотивации, пересмотр стимулов и т.д. Современная классификация стимулов отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация стимулов [1;2;3]

№	Признак, классифицирующий стимул	Форма стимула
1	Направленность действия стимулов	Поощряющие Наказующие (порицание)
2	Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические Административные Общественные
3	Интересы субъекта	Индивидуальные Коллективные (групповые)
4	Содержание стимулов	Материальные (экономические): денежные; неденежные (материально социальные) Нематериальные: социальные; моральные; психологические
5	Способ оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные) Косвенные (опосредованные)
6	Периоды действия стимула	Опережающие Отсроченные
7	Уровень воздействия	Внешние Внутренние
8	Повторяемость	Разовые Временные Многоразовые Постоянные
9	Интенсивность воздействия	Слабые Средней силы Сильные

Материальное мотивирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [2].

Материальное денежное мотивирование [1;2]:

- заработная плата (номинальная, реальная);
- надбавки и доплаты;
- премиальная система;
- системы участия в прибылях, капитале
- и др.

Материальные неденежные стимулы [1;2]:

- оплата транспортных расходов;
- сберегательные фонды;
- организация питания;
- продажа товаров, выпускаемых организацией;
- программа обучения персонала;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- страхование (жизни, медицинское);
- льготы и компенсации, не связанные с результатами работы;
- отчисления в пенсионный фонд

Нематериальное мотивирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека – как отдельного работника, так и персонала в целом [2].

Основные направления нематериального мотивирования персонала:

1. Моральное стимулирование – регулирование поведения работников на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание:

– награждение (медали, знаки отличия, предметы личного пользования с дарственной или благодарственной надписью, почетные грамоты, вымпелы, кубки и т.п.) [1;2];

– информирование о заслугах и достижениях;

– управление взаимоотношениями индивидуумов, групп.

2. Организационное стимулирование – регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации; предполагает организацию труда таким образом, чтобы увеличить количество творческих элементов в работе, обеспечить возможности участия в управлении, продвижения по службе, профессионального роста и личностного развития [1;2]

3. Стимулирование свободным временем – регулирование поведения работников на основе изменения времени его занятости:

– дополнительные выходные дни (отгулы);

– возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время;

– сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

– перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, удаленная работа и т.д.)

Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников [2].

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на [3]:

– привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов;

- обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;
- снижение текучести кадров;
- формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации; формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя;
- формирование и поддержание организационной культуры.

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. При этом важно понимать, что нематериальное стимулирование персонала будет действенным в тех случаях, когда оно основано на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал в целях усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации (и/или общества) форм отношений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития экономики для обеспечения эффективности деятельности своей организации руководству стоит уделять пристальное внимание разработке эффективной системы мотивирования.

Комплексный подход к реализации инструментов мотивирования персонала в проектных компаниях применяется довольно слабо, из-за чего компании зачастую сталкиваются с проблемой снижения эффективности работы персонала, что в дальнейшем сказывается на стоимости проекта, сроках реализации и повышении затрат на работу над проектом.

Разнообразие форм и методов мотивирования позволяет менеджменту компании создавать собственную уникальную систему, учитывающую основную специфику компании: стадию жизненного цикла организации, уровень зрелости проектного и стратегического управления, виды и формы деятельности и т. д.

АО «Красноярский институт «Водоканалпроект» является по своей природе проектно-ориентированной организацией, применение комплексного подхода к разработке, совершенствованию и внедрению в компанию системы мотивирования наиболее актуально благодаря специфическим характеристикам проектной деятельности.

Портфельный анализ стратегических бизнес-единиц Института показал, что проектирование как самостоятельная стратегическая единица бизнеса, являясь «дойной коровой», позволяет организации развивать другие направления в бизнесе. Институт может использовать их для инвестирования и развития изыскательских работ («трудных детей»), направить на открытие нового вида деятельности.

На основе проведения экономического анализа были сделаны следующие выводы: низкие значения коэффициента автономии организации говорят нам о большой зависимости организации от заемных источников финансирования.

На основании анализа внешней и внутренней среды были определены основные возможности и угрозы организации, выявлены сильные и слабые стороны. Организация более полувека осуществляет деятельность в области проектирования систем водоснабжения и водоотведения, за многолетний опыт работы Институт приобрел положительную репутацию потребителей и имеет сильную конкурентную позицию на рынке. Среди слабых сторон наиболее значимыми являются отсутствие полноценного стратегического управления и несовершенство использования инструментов мотивирования персонала, несоответствие положений о стимулировании работников с реальной системой мотивирования. Все это является угрозой повышения текучести кадров, низких показателей эффективности реализации проектов.

На основе выявленной проблемы несовершенства системы мотивирования осуществлена дополнительная диагностика организации на основе анкетирования персонала, мнение сотрудников о проблемах в системе мотивирования подтвердили ранее выдвинутые предположения. Проведено исследование потребностей персонала для разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивирования, предложен план ее внедрения в организацию.

Рекомендации по совершенствованию системы материального мотивирования коснулись исключительно проектно-производственного персонала, напрямую связанного с реализацией проектов. Разработка общей системы материального мотивирования персонала запланирована после реализации данного проекта. Разработанные инструменты нематериального мотивирования направлены на весь персонал организации.

Эффективность проекта совершенствования и внедрения системы мотивирования сотрудников определена на основе метода экспертных оценок. В качестве экспертной группы выступило высшее руководство организации. По результатам проведения были определены наиболее эффективные инструменты мотивирования, выделены инструменты, от которых следует отказаться по причинам их нецелесообразности.

В результате написания бакалаврской работы была достигнута главная цель – разработан проект по совершенствованию и внедрению инструментов мотивирования проектно-производственного персонала организации.

Реализация проекта по совершенствованию и внедрению системы мотивирования персонала АО «Красноярский институт «Водоканалпроект» позволит организации добиться эффективного достижения стратегических и тактических целей, повышения лояльности сотрудников, удержания ключевых сотрудников организации и усиления конкурентных преимуществ на рынке труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) – URL: <https://znanium.com>.

2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для студентов вузов по экономическим специальностям и по направлению 521600- Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд. перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2008. - 669 с.

3. Руденко, А. А. Мотивация и развитие персонала: учебное пособие / А. А. Руденко, Т. В. Остудина, Т. В. Полякова. - Тольятти: ТГУ, 2013. - 210 с. - . Книга из коллекции ТГУ - Экономика и менеджмент. – URL: <https://e.lanbook.com>.

4. Организационное поведение: учеб. пособие / М.И. Элияшева, Т.В. Вырупаева и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015, 260 с.

2. Русякова, М. С. Оценка зрелости процессов управления проектами в российских банках / М. С. Русякова. — Текст: непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — Москва: БукиВеди, 2015. — С. 100-103. — URL: <https://moluch.ru>.

3. Экономика предприятия : учеб. для вузов / под ред. Е. Кантора. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2007. - 400 с.: табл. - (Учебник для вузов).

4. Коровкина Н. Л. Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления проектами / Коровкина Н. Л., Трушкина Е. П. // Информационные технологии в бизнесе – 2015. — С. 78-81. — <https://cyberleninka.ru>.

5. АО «Красноярский институт «Водоканалпроект» [Электронный ресурс]: Официальный сайт организации – Режим доступа : <http://kvkr.ru>;

6. Инженерные изыскания 2020–2030. История, современность и перспективы [Электронный ресурс]: Аналитическая записка / Аналитическая служба ГеоИнфо - 7 октября 2019 года - <https://www.geoinfo.ru>.

7. Красноярский край [Электронный ресурс]: Прогноз социально экономического развития Красноярского края на 2021 год и плановый период 2022–2023 годов// Официальный портал – URL: <http://www.krskstate.ru>.

8. Красноярскгражданпроект [Электронный ресурс]: Официальный сайт организации – Режим доступа : <http://www.krasgp.ru>.

9. Теории мотивации [Электронный ресурс] // – URL: <http://kadriruem.ru/teorii-motivacii-personala/>

10. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / С.И. Сотникова и др.; под науч. ред. проф. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 371 + II с. - (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-104817-7 (ИНФРА-М, online). – Режим доступа: <https://znanium.com>.

11. Циркунова Т. А. Финансовый анализ / Т. А. Циркунова – Курс лекций по Финансовому анализу – URL: <https://e.sfu-kras.ru>.

12. Щедров, В. И. Анализ предпринимательской деятельности отраслевых корпораций/ В. И. Щедров// Корпоративный менеджмент – 2005 г. – URL: <https://www.cfin.ru>.

13. Элияшева, М.И. Управление изменениями в организации: учебное пособие/ М. И. Элияшева – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017 г.

14. Балашов, С.П. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / А.П. Балашов.- Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014.- 304 с. Режим доступа: <http://www.znanium.com>.

15. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.


16. Управление проектами [Электронный ресурс]: электрон. учеб.-метод. обеспечение дисц. [для студентов напр. подг. 38.03.02 "Менеджмент"] / Сиб. федерал. ун-т; сост.: Т.С. Зимнякова - 2016. – URL: <https://e.sfu-kras.ru>.

17. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 125 с.
18. Ильченко А.В. Синтез организационной структуры и стратегии организации // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016, с. 93-95.
19. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2017. - 560 с. - ISBN 978-5-238-00290-4. - Режим доступа: <https://znanium.com>.
20. Страхова О.А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СанктПетербур
21. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс [Текст]/Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М. Лукашенко, Т.В. Телегина.- Москва: ООО Альпина Паблицер", 2016.- 311 с. Режим доступа: <http://www.znanium.com/go.php?id=925383>
22. Значение мотивации в современном мире [Электронный ресурс] // – URL: <https://www.stud24.ru>.
23. Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика / Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 21. – С.144 – 148с.
24. Мотивация и оценка персонала // Конкретные методы и комплексная мотивация персонала: [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://biglibrary.ru>.
25. Захарьин, В. Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях.: учебно-практическое пособие / В. Р. Захарьин. – Москва: Проспект, 2012. – 656 с.
26. Лисицин, А. Д. Круговорот зарплат // Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы" 2018, №13. С. 56-59.

27. Управление изменениями [Электронный ресурс]: электрон. учеб.-метод. обеспечение дисц. [для студентов напр. подг. 38.03.02 "Менеджмент"] / Сиб. федерал. ун-т; сост.: М.И. Элияшева - 2016. – URL: <https://e.sfu-kras.ru>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 18 » 06 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Совершенствование системы мотивирования персонала проектной организации
на основе использования комплексного подхода
(на примере АО «Красноярский институт «Водоканалпроект»)

Руководитель  старший преподаватель М. И. Элияшева

Выпускник  М.И. Ковальская

Красноярск 2021