

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/241078>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ 6

1.1 Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом 6

1.2 Понятие, принципы и механизмы мотивации персонала организации 13

1.3 Ключевые особенности и проблемы создания эффективных систем мотивации персонала 17

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ 23

2.1 Организационно – экономическая характеристика компании 23

2.2 Анализ состава и структуры кадров и особенностей организации кадровой работы в организации 26

2.3 Оценка системы мотивации персонала 34

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 41

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации 41

3.2 Разработка проекта мер по совершенствованию системы мотивации 46

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий 52

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы: в настоящее время в условиях тотальной пандемии коронавирусной инфекции и сложной эпидемиологической обстановки, каждая компания имеет своей целью оптимальное функционирование и приспособление к новым условиям современной реальности. При такой ориентации встает вопрос о постоянном поиске и внедрении технологий развития и оптимизации всех участков работы и бизнес-процессов, напрямую влияющих на результативность современных организаций.

В подобной ситуации следует уделять особенно пристальное внимание рациональному применению всех организационных ресурсов. И одним из стратегически важных и значимых ресурсов представляется именно человеческий ресурс, персонал предприятия со своими компетенциями и особенностями в эффективном управлении. Стабильная основа результативной работы организации представляет собой оптимально и верно подобранный человеческий капитал, где остро встает проблематика управления персоналом, как базового элемента работы по управлению всей организацией.

Заслуживает внимания тот факт, что к сегодняшнему дню прикладная разработанность темы управления персоналом в аспекте построения системы мотивации на предприятиях, а также используемых технологий еще не исследована в полном объеме, анализируется многими HR-экспертами при анализе системы управления всей организацией лишь в целом, а более структурированное изучение данной системы пока не проводится на системном уровне.

Таким образом, вышесказанные положения определяют актуальность и практическую значимость проблематики данной работы.

Объект настоящего исследования – это система управления человеческими ресурсами организации ООО «Биртрейдинг».

Предмет исследования – концепция построения системы мотивации персонала, как важнейшей основы эффективности работы предприятия.

Цель исследования состоит в структурированном анализе системы мотивации работников и формулировании рекомендаций.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ основных характеристик, особенностей и специфики системы мотивации в современных организациях.
2. Осуществить практический анализ системы мотивации персонала организации ООО «Биртрейдинг».
3. Сформулировать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации человеческого ресурса в процессе стратегических изменений, вызванных пандемией коронавирусной инфекции и эпидемиологической ситуацией в мировом пространстве.

Теоретическая значимость: Необходимо отметить, что в связи с увеличившейся потребностью многих работодателей в качественном персонале необходимого уровня и компетенций, а также глобальным дефицитом на отечественном рынке труда, вопросам системы управления персоналом и ее основных компонентов сейчас уделяется довольно много внимания. Так, этой проблематике непосредственно посвящены работы таких исследователей как И.П. Волков, И.Н. Герчикова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, А.И. Тихонов и др. Также данной проблематикой уже давно на теоретическом и прикладном уровне занимаются и зарубежные авторы М. Мескон, Б. Карлоф, В. Ховард и др.

В данном исследовании применялись следующие методы исследования:

- 1) теоретический анализ;
- 2) технологии количественного и качественного анализа практических результатов.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе проводится теоретико-методологический обзор особенностей и специфики мотивации персонала как поведения человека, а также человеческого ресурса современных организаций. Также осуществлен анализ основных условий эффективного управления мотивацией персонала в процессе стратегических изменений.

Во второй главе проведен анализ системы мотивации персонала организации на примере российской компании ООО «Биртрейдинг».

Третья глава посвящена разработке предложений по построению, организации и совершенствованию системы мотивации в организации, определена эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности разработки и внедрения программы по формированию и совершенствованию условий эффективного управления мотивацией в организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом

При анализе систем мотивации персонала (человеческого ресурса) в современной организации прежде всего считается целесообразным остановиться на кратком рассмотрении самой характеристики определения «персонал». Заслуживает внимания тот факт, что многие российские эксперты в области менеджмента человеческого капитала как стратегически важного ресурса предлагают рассматривать персонал организации со следующих точек зрения [5, с. 104]:

1. Человеческий ресурс как простая совокупность биологических существ, которые обладают некоторыми особенностями и требуемыми работодателю характеристиками (профессиональными и личностными компетенциями). Вполне очевидно, что в подобном определении человеческого ресурса организации прорисовываются следующие требования персонала к работодателю: это режим труда, охрана и безопасность трудовых условий, высокий уровень з/п., т.е. все то, что именуется гигиеническими факторами в работе.
2. Человеческий ресурс организации как некий конгломерат личностей, со своими индивидуальными профессиональными характеристиками и личностными особенностями.
3. Человеческий ресурс как целостность некоторых субъектов производственно-организационных задач и функций при достижении организацией стратегических целей. При таком определении персонала как ресурса организации на первый план выходят такие основные требования сотрудников как наличие четких должностных и функциональных задач, ресурсов для выполнения своей работы в рамках занимаемой должности, наличие технологий и четко зафиксированных регламентов в процессе организационного

взаимодействия и т. д.)

4. Человеческий ресурс как сообщество личностей в организации, а также как сообщество носителей составляющей корпоративной культуры и этики. В данном определении акцент ставится на такие основные требования сотрудников как наличие организационной миссии и стратегических задач в компании, а кроме этого, конкретные практические действия генерального руководства по формированию и поддержанию корпоративных культуры и ценностей как основ развития и совершенствования организации в долгосрочной перспективе своего функционирования во внешней конкурентной среде.

Проанализировав персонал с позиций системы человеческих ресурсов в стратегическом контексте использования, представляется целесообразным остановиться на рассмотрении основных категорий человеческого ресурса в современной организации [11, с. 89]:

1. Руководители: это те сотрудники, которые выполняют функции управления (т.е. общего администрирования – организация, постановка задач, контроль и мотивация, аналитика выполняемой работы и поиск путей оптимизации и совершенствования). Эти сотрудники находятся на высших ступенях организационных иерархий и зачастую ответственны за определенные функциональные направления на предприятии (кадры, финансы, транспорт, склад, продажи и т.д.)
2. Специалисты: сотрудники линейного уровня, которые в рамках своих должностных полномочий выполняют строго очерченные технические функции.
3. Служащие: категория сотрудников, которые выполняют конкретные функции в сфере своих должностных обязанностей и полномочий, согласно инструкции и регламентов работы.
4. Рабочие: сотрудники, которые заняты выпуском продукции.

Необходимо отметить, что исследователем Е.В. Масловым рассматривается управление персоналом как составная часть концепции человеческих ресурсов. В.В. Кафидов обращает внимание на то, что управление персоналом является специфическим видом управленческой деятельности, в качестве объекта которого выступает коллектив работников – персонал [36, с. 92]. Управление персоналом, в свою очередь, означает целеустремленное влияние на сотрудника как носителя наклонностей к трудовой деятельности для получения наиболее максимального результата от его работы. Управление персоналом как стратегическим ресурсом на системном уровне функционирования организации во внешней среде связано, прежде всего, со следующими причинами [7, с. 115]:

- 1) усложнение процесса управления внутри предприятия;
- 2) наличие взаимодействий между структурными подразделениями;
- 3) рост конкуренции на рынке и увеличение роли человеческого фактора в деятельности организации;
- 4) увеличение требований к квалификации персонала, а также к его личным качествам и характеристикам;
- 5) профессионализация менеджмента.

Основоположник направления «Управление персоналом» в России А.Я. Кибанов анализирует основные постулаты руководства человеческим ресурсом как «правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом» [20, с. 51]. Основными в управлении, по мнению Г. Десслера, являются следующие принципы [26, с. 118]:

- 1) принцип системности;
- 2) принцип демократизации;
- 3) принцип индивидуализации;
- 4) принцип информатизации;
- 5) принцип достижения поставленных целей и задач перед организацией;
- 6) подбор сотрудников в организацию с учетом их социально-психологической совместимости;
- 7) учет пожеланий работников при выборе технологий и специфики их переподготовки и повышения квалификации.

Рассмотрим данные принципы более подробно, по причине того, что они непосредственно включены в разработку и совершенствование систем мотивационного поведения сотрудников современных организаций. Итак, принцип системности в управлении персоналом основывается на том основном постулате, что управление человеческими ресурсами должно [25, с. 79]:

- 1) охватывать не отдельные категории работников, а весь кадровый состав организации;
- 2) ориентироваться на решение возникающих проблем в деятельности каждого сотрудника;
- 3) основываться на структурной связи всех процессов работы с персоналом (подбор, адаптация, мотивация, обучение и развитие, удержание персонала и рост его вовлеченности в общие результаты работы организации);
- 4) учитывать, как то или иное управленческое решение в отношении сотрудников влияет на каждую

подсистему управления персоналом и организацию в целом, во взаимодействии с внешней средой и конкурентным окружением.

Принцип демократизации в управлении персоналом и построении мотивационных схем влияния на сотрудников основывается на следующих положениях [33, с. 68]:

1) методы управления и стиль руководства в организации должны иметь демократическую основу, которая предполагает принцип конструктивного сотрудничества и взаимодействия при решении производственных задач;

2) должно учитываться мнение персонала при оценке работы подразделений, в которых они работают, рассмотрение наиболее ценных прикладных инициатив от сотрудников, с целью оптимизации работы;

3) должен осуществляться регулярный сбор мнений работников относительно важнейших проблем деятельности компании и учет этого мнения в процессе разработки мероприятий по решению существующих проблем;

4) нововведения должны внедряться при поддержке персонала организации, руководство должно делать все возможное для того, чтобы сотрудники относились к изменениям положительно, и чтобы это способствовало общему росту эффективности;

5) введение нововведений, инноваций в организации должно иметь планомерный характер, в процессе внедрения необходимо существенный акцент делать на информирование персонала в доступной форме, чтобы избежать сплетен и догадок, основанных лишь на отсутствии информации от руководства;

Принцип достижения поставленных перед организацией целей базируется на том положении, что служба управления персоналом должна служить достижению стратегии и целей организации, а кадровая стратегия должна быть непосредственным образом сопряжена с корпоративной стратегией, чтобы способствовать реализации последней на должном уровне. Иначе говоря, стратегия компании, принятая в результате управленческих решений высшего руководства, должна гармонично включаться в HR-стратегию работы с персоналом. Подбор сотрудников с учетом их социально-психологических и личностных особенностей показывает, что в современном управлении персоналом нужно ориентироваться не только на формальные характеристики сотрудников, но и заботиться о социально-психологическом климате в организации. Ведь особый климат в коллективе создает и совершенствует атмосферу вовлеченности, которая помогает в существенной степени достигать целей организации. В последнее время руководство компаний, заинтересованных в эффективном мотивировании и удержании своих сотрудников, организует различные мероприятия и тренинги с персоналом, в результате которых значительно возрастает групповая сплоченность трудовых коллективов.

Наряду с вышеперечисленными принципами можно выделить и общие принципы управления персоналом, единые для всех организаций вне зависимости от их специфики и сферы деятельности. Так, к общим принципам управления человеческим капиталом современной организации исследователь П.Э. Шлендер относит такие принципы как целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность [36, с. 84]. Ориентация руководства как системы на цель и ее достижение предполагает четкую постановку тактических и оперативных задач перед службой управления персоналом. Данный принцип также предполагает, что цели должны быть соотнесены с имеющимися у организации и подразделения ресурсами, например, если служба управления персоналом ставит перед собой цель внедрить систему адаптации и мотивации для новых сотрудников, у руководства должно быть четкое понимание того, есть ли у нее работники для осуществления данной задачи, если таковые отсутствуют нанять такого специалиста.

Принцип ответственности предполагает, что работники кадровой службы должны нести ответственность за результаты деятельности своего подразделения, при невыполнении своих обязанностей они могут понести наказание; сотрудники, работающие с персоналом, должны четко видеть последствия тех или иных управленческих решений как в тактическом, так и в стратегическом аспектах работы и конструктивного сотрудничества. Как правило, ответственность сотрудников подразделения прописана в их должностных инструкциях и основных регламентах выполнения работы. Нарушение данного принципа ведет к хаосу в организации, может стать причиной ее гибели.

Принцип компетентности основывается на том, что сотрудники подразделений должны обладать специализированными знаниями для того, чтобы успешно выполнять свою работу в рамках своих должностных полномочий и функциональных обязанностей. Именно поэтому возглавлять подразделение управления персоналом, который отвечает за всю работу с персоналом, должен человек с весомым опытом работы и обширными профильными знаниями. Кроме этого, принцип компетентности должен соблюдаться при работе со всем персоналом, в особенности, с руководящим составом. На системной основе в качестве

мотивационного фактора должны использоваться регулярные оценки и аттестации руководителей с целью определения зон развития в профессиональном и личностно-корпоративном аспектах.

Принцип соблюдения дисциплины подразумевает безусловное исполнение полученных заданий и распоряжений от вышестоящего руководства. Только лишь при условии наличия дисциплины возможно обеспечить четкую и слаженную деятельность всех подразделений организации и сориентировать их усилия на достижение поставленных целей и задач. В рамках данного принципа многие инновационно-ориентированные организации прописывают такой документ как «Правила корпоративного поведения», где содержатся стандартные указания по поведению сотрудника в тех или иных рабочих ситуациях. Следует отметить, что данные правила подлежат выполнению всеми сотрудниками организации вне зависимости от их положения в корпоративной иерархии.

Принцип стимулирования базируется на том положении, что в организации должна использоваться система мотивации работы сотрудников, основываясь на стимулировании как моральном, так и материальном на регулярной основе. В рамках данного принципа в последнее время многие компании утверждают для каждой должности прозрачные схемы мотивации для сотрудников, где четко и ясно обозначены выплаты и способы, с помощью которых сотрудник может достичь в своей работе определенных финансовых

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Аверин А.Н., Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации Учебное пособие - 2-е изд. - М: РАГС, 2015. 274 с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. - М., 2017. 319 с.
3. Апон М.Е. Профессиональная карьера как инструмент повышения качества человеческих ресурсов. СПб., Питер, 2015. 506 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2017. 502 с.
5. Артемов О.Ю. и др., Теория и практика работы с кадрами - М: РГГУ, 2017. 612 с.
6. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. М., 2017. -406 с.
7. Базаров Т.Ю., Управление персоналом: практическое пособие - М: изд. Проспект, 2016. 371 с.
8. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2016. 529 с.
9. Большаков А.С. Современный менеджмент в схемах и таблицах. - СПб.: Питер, 2017. 112 с.
10. Бородушко И.В., Лукашевич В.В., Основы менеджмента: учебник// М.: Юнити-Дана, 2015. 381 с.
11. Васильева М. Система управления персоналом в условиях внедрения инноваций / Васильева М. // Управление персоналом. - 2016. - № 10. - С. 26.
12. Веснин В.Р., Управление персоналом: теория и практика: Электронный учебник. - М.: Кнорус, 2016. 374 с.
13. Веснин В.Р., Менеджмент в схемах и определениях, учебное пособие - М: изд. Проспект, 2016. 201 с.
14. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 2016. - 411 с.
15. Вишнякова М. Управление карьерой: стратегический план развития карьеры. Управление персоналом. 2016. №11. С.54.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2017. - 318 с.
17. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. СПб: Питер, 2015. - 178 с.
18. Галенко В.П., Страхова О.А. и др. Как эффективно управлять организацией? - 2 изд. - М: Инфра-М, 2017. 386 с.
19. Гамезо М.В. Общая психология: Учебник. М., 2016. - 541 с.
20. Германова В. А. Информационные технологии в сфере управления // Совр. тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 2-5. - С. 14-16
21. Глухенькая Н.М. Исследование кадровой политики организации: подходы, принципы, методы // *Paradigmata poznání*. - 2018. - № 3. - С.31.
22. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход. М.: Юрайт, 2018. - 568 с.
23. Горелов Н.А. Компенсационный менеджмент (наука о вознаграждении наемных работников) // Креативная экономика. - 2017. - Том 1. - № 3. - С. 14-18.
24. Гусарова М.А. Тропынин А. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. - № 7(июль). - 2018. - С.32-37.
25. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. М., Теис, 2015. 319 с.
26. Десслер Г. Управление персоналом: Учебн. Пособие. / Под ред. Шленова. - М.: БИНОМ, 2016. - 371 с.
27. Егоршин А.П., Организация труда персонала: учебник для вузов - М: Инфра-М, 2017. 518 с.
28. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. М., Академия, 2017. 472 с.

29. Ивановская Л.В. Стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. М., 2016. 391 с.
30. Иванцевич Д.Л. Лобанов А.Б. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М., 2017. 287 с.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2015. 370 с.
32. Кибанов А.Я. Формирование системы управления. – М., 2017. 412 с.
33. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В.Т. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова - М., 2017. 619 с.
34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учеб. пособие, 2019. – 216 с.
35. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанов, В. Г. Коновалов и др. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 155 с.
36. Кафидов В.В., Современный менеджмент, учебник - М: МФПУ Синергия, 2017. 406 с.
37. Коротков Э.М. Организационное поведение. М., 2015. – 231 с.
38. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. М., 2017. 471 с.
39. Красовский Ю.Д., Организационное поведение: учебник для вузов - 3-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 327 с.
40. Кротова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2016. 408 с.
41. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Дело, 2016. – 217 с.
42. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М: Кнорус, 2016. 481 с.
43. Лукашевич В.В., Управление персоналом: Учебное пособие для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 311 с.
44. Лукьянова Т.В., Ярцева С.В., Коновалова В.Г., Управление персоналом. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: Проспект. 2017. – 116 с.
45. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции: конспект лекций. М., 2015. – 318 с.
46. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции: хрестоматия. М., МГУ, 2014. – 457 с.
47. Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. Школа стратегий. СПб., Питер, 2015. 519 с.
48. Мильнер, Б.З. Управление современной компанией. М: ИНФРА-М, 2017. 619 с.
49. Оценка персонала: Методическое пособие Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». 2017. – 109 с.
50. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., Центр, 2015. 368 с.
51. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 314 с.
52. Свирина И. Современная оценка персонала // Управление персоналом. - №3. -2016. – С.24-27.
53. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер: Питер принт, 2017. 291 с.
54. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 317 с.
55. Служба управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: КНОРУС, 2016. – 261 с.
56. Тихонов А.И., Михайлов А.А., Федотова М.А. Управление человеческими ресурсами: организационные и социально-экономические механизмы управления трудом работников предприятий аэрокосмической отрасли / Ставрополь, ЛОГОС. 2019.
57. Тихонов А.И., Воронцова Ю.В., Михайлов А.А., Федотова М.А. Экономика труда на предприятиях авиационной и ракетно-космической промышленности / Ставрополь, ЛОГОС. 2019.
58. Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Отношение российских работодателей к автоматизации в сфере управления персоналом: технологии искусственного интеллекта и подбор персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2019. - №2. - С. 79-84.
59. Человеческий капитал – как фактор опережающего экономического развития. Электронный ресурс. – [Режим доступа]: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2199/>
60. Чуланова О.Л. Компетентный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 292 с.
61. Шахматов Е. В., Комаров В. А. Модернизация подготовки кадров для авиационной отрасли. Электронный ресурс. – [Режим доступа]: http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2014/2014_1_1655_1659.pdf
62. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2002. – 240 с.
63. Ширинкина Е.В. Индикаторы эффективности управления человеческим капиталом. Экономика и менеджмент систем управления. 2017. Т. 24. №2. С. 51-56.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/241078>