

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/36259>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ 6

1.1. Теории мотивации и их классификация 6

1.2. Мотивация и ее роль в системе управления современной организацией 13

1.3. Система управления мотивацией как фактор повышения стабильности кадров и методы оценки ее эффективности 18

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СТРОЙАРТ» 29

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Стройарт» 29

2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «Стройарт» 33

2.3. Анализ и оценка системы мотивации ООО «Стройарт» 42

ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СТРОЙАРТ» 58

3.1. Разработка мероприятий по построению эффективной системы мотивации персонала в ООО «Стройарт» 58

3.2. Оценка социально-экономической эффективности проекта мероприятий 67

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 72

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 75

ПРИЛОЖЕНИЯ 78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных условиях в России вопросы управления персоналом становятся приоритетными для большинства предприятий и во многом определяющими эффективность ведения бизнеса вне зависимости от отрасли, формы собственности и размера предприятия. При этом одной из основных проблем, с которой сегодня сталкивается менеджмент, заключается в необходимости выявления способа повышения производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности организации.

На сегодняшний день важнейшими задачами каждого предприятия являются постоянный поиск и реализация резервов для роста производительности труда. При этом, среди факторов эффективности работы существенное место занимает мотивация персонала.

В теории и практике современных российских компаний, несмотря на то, что на сегодняшний день осознана важность разработки эффективной системы мотивации персонала, однако до сих пор не выработана общая система факторов, приемов и средств эффективной мотивации персонала, не решены методологические и практические аспекты разрешения кадровых проблем. В данном случае особую актуальность приобретает необходимость обобщения различных методов и приемов мотивирования сотрудников к труду и поиск факторов построения эффективной системы мотивации.

Вопросами теорий мотивации в целом занимались многие зарубежные исследователи, такие как Ф. Герцберг, А. Маслоу, Э. Мэйо, Ф. Тейлор, А. Файоль, и другие. Проблемы разработки и реализации эффективной системы мотивации персонала в современных российских условиях занимались многие отечественные ученые, среди которых можно выделить таких как В.В. Белоусов, В.В. Глухов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, Т.Г. Озерникова, Б.В. Черников, В. Л. Ядов и другие. Несмотря на значительную проработку проблемы мотивации, актуальность построения эффективных систем мотивации персонала не вызывает сомнения.

Объект исследования – деятельность ООО «Стройарт».

Предметом исследования выступает построение системы мотивации персонала ООО «Стройарт».

Цель исследования – осуществить анализ построения системы мотивации персонала ООО «Стройарт».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы требуется решить следующие задачи:

1. Изучить теории мотивации и их классификацию.

2. Исследовать роль мотивации в системе управления современной организацией.

3. Рассмотреть систему мотивации как фактор повышения стабильности кадров и изучить методы оценки ее эффективности.
4. Представить организационно-экономическую характеристику ООО «Стройарт».
5. Провести анализ кадрового потенциала ООО «Стройарт».
6. Проанализировать действующую систему мотивации персонала в ООО «Стройарт» и оценить эффективность методов мотивационного механизма в данной компании.
7. Разработать рекомендации по построению эффективной системы мотивации персонала в ООО «Стройарт».
8. Провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации, а также работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления трудовой мотивацией с точки зрения фактора повышения стабильности кадров и эффективности трудовой деятельности.

Таким образом, при написании выпускной квалификационной работы в качестве источников информации выступают учебная, научная и методическая литература, материалы периодических изданий и специализированных Интернет сайтов посвященных теме системе мотивации персонала в современной организации, документы ООО «Стройарт».

При исследовании применялись общие методы научного исследования: группировка, классификация, обобщение и т.д., статистические методы анализа динамики и структуры изучаемого объекта, методы анализа кадрового потенциала предприятия, методы оценки эффективности системы мотивации.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в ходе исследования методические рекомендации могут быть использованы в практической деятельности предприятий, ориентированных на повышение эффективности системы управления трудовой мотивацией.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теории мотивации и их классификация

Мотивация – одна из основных классических функций управления, сформулированных еще в начале прошлого века Фредериком Тейлором и Анри Файолем.

Родоначальником классической школы теории научного менеджмента является Ф. У. Тейлор. Рассуждения ученого были достаточно просты и сводились к следующим утверждениям: если выясняется, что энергичные работники, которые работают усиленно и напряженно, получают заработную плату не более чем ленивый работник, у них пропадет интерес к своей работе.

Для разрешения проблемы мотивации. Ф. Тейлор привнес в науку такие новшества, как: хронометраж и систему премиальной оплаты сдельной работы. Другими словами, у работника появилась возможность получать заработную плату большего размера за более усердный труд. Хронометраж был необходим для научной оценки каждого задания, потому что нечеткость требований к работе не позволяют ни планировать, ни ставить перед работником четко определенные цели. Ф. Тейлор свел каждое задание к серии хронометрированных и проверенных движений, определил научные временные границы для выполнения каждого задания. Это позволило установить ожидаемую производительность для каждого вида работ. Уникальность теории Тейлора состояла в значительном увеличении вознаграждения за более высокую производительность.

Следующим лидером по внедрению новых методов управления в промышленности, позднее получивших наименование «школы человеческих отношений», стал Э. Мэйо. По его мнению, все управленческие методы были поставлены только лишь на увеличение материальной эффективности, но не на установление сотрудничества. Школа «человеческих отношений» реализовала современное на тот момент стремление менеджмента исследовать каждую промышленную организацию в качестве «социальной системы», что являлось великой победой в управленческой мысли.

Суть заключалась в том, что чисто технологический аспект эффективности производства, как и многочисленные вопросы экономического дохода, следует понимать как взаимосвязь сторон промышленной организации с собственно человеческими ресурсами. Несомненно, каждый рабочий обладает определенными физиологическими и материальными потребностями, удовлетворить которые в разумной мере при развитой экономике сравнительно несложно. Но здесь очень важно не пренебрегать такими

факторами, как общение, самореализация, признание, уважение. Для их удовлетворения требуются определенные усилия.

Знаменитые эксперименты, проводимые в городе Хоторне под руководством Э. Мэйо, открыли новое видение теории мотивации. М. Мэйо обнаружил, что достойная оплата труда и четко разработанные производственные операции не всегда дают положительный эффект с точки зрения производительности. Возникавшие в процессе взаимодействия силы между людьми зачастую превосходили усилия руководителя. Иногда работники сильнее реагировали на влияние со стороны коллег по работе, нежели на материальные стимулы и указы руководства.

В итоге всех научных исследований, проводимых в 20 веке, сложилось несколько теорий мотивации труда, которые можно было разделить на две группы: содержательные и процессуальные .

Содержательные теории мотивации основаны на анализе потребностей и их влиянии на мотивационные процессы . Теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к производительной деятельности. К содержательным теориям относятся:

- теория двух факторов Ф. Герцберга;
- теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда;
- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- теория С. Альдерфера.

Теория двух факторов Ф. Герцберга. (50-60 г.г.). Суть теории в том, что «Мотиваторы» надо развивать, а воздействие «гигиенических» факторов надо уменьшать.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда. (1961г.). Описывает потребности (мотивы) как власть, успех, причастность. Мак Клеелланд изучал деятельность бизнесменов. Эти потребности приобретены под влиянием жизненных обстоятельств. Эти потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. (в 70-е г. XX века). А Маслоу сделал выводы, что:

1. Люди постоянно ощущают потребности.
2. Потребности расположены в иерархии.
3. У разных людей разные потребности.
4. Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию
5. На месте удовлетворенной потребности возникает другая, неудовлетворенная потребность.
6. Потребности более низкого уровня первостепенны, только после этого начинают активно действовать потребности более высокого уровня (см. рисунок 1.1)

Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей Маслоу

Теория С. Альдерфера. (1972г.) Потребности человека могут быть объединены в отдельные группы.

Отличие: по Маслоу – движение от одной потребности к другой только снизу вверх, Альдерфер же утверждал, что движение происходит в обе стороны, т.е. если не удовлетворяются высокие потребности, то человек переключается на более конкретную потребность .

Процессуальные теории – это теории процесса мотивации. Изучают, каким образом возникает целенаправленное поведение и как его создать (направлять и поддерживать). В основе процессных теорий – изучение того, как возникает целенаправленное поведение, что его стимулирует, как его направлять, поддерживать или прекратить.

Теория ожидания (В. Врумм). Главное понятие в данной теории - валентность – степень удовлетворения (неудовлетворения). Если (по мнению работника) нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и вознаграждением, то имеет место низкая валентность в результате которой – мотивация ослабевает.

Теория справедливости (Дж. Адамс). Человек сравнивает получаемое за труд вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворённости, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворённости, что ведет к снижению мотивации.

Синтезом теории ожидания и теории справедливости явилась модель Портера-Лоулера. В их модели показанной на рисунке 1.2, фигурирует 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Рисунок 1.2 – Модель Портера-Лоулера

Мерилом ценности вознаграждения является удовлетворение (с учетом ожидания и справедливости). Если работник получил удовлетворение – то он и в будущем будет стремиться к аналогичному поведению.

Кроме содержательных и процессных теорий мотивации можно выделить и другие теории мотивации: классическая (Тейлор), человеческих отношений (Лайкерт), постановки целей (Лок), Теория Х и Y (МакГрегор), Теория Z (Оучи) (см. Приложение 1) . Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими. Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду. Признанный в мире основоположник отечественных наук о труде В. Л. Ядов описал основную тенденцию в развитии теоретико-методологических концепций (парадигм) экономики труда, имеющих большое значение для понимания специфики различных подходов к исследованию мотивации. Исследования, проводимые под руководством В.А. Ядова, показали, что трудовая мотивация имеет структуру, отраженную в рисунке 1.3, состоящую из ядра, ведущих мотивов и некоторой периферии, состав которой зависит от конкретных обстоятельств жизнедеятельности работника .

Рисунок 1.3 – Структура трудовой мотивации по В.А. Ядову

В составе ядра ученый выделил три главных мотива:

- ориентация на содержание трудовой деятельности;
- ориентация на заработную плату;
- ориентация на повышение квалификации и продвижение по работе.

В рассматриваемой модели четко разделены мотивы и стимулы от составляющей части мотивации: доказано, что при определенных условиях заработная плата (в отличие от теории Ф. Герцберга) может стать одним из главных компонентов мотивационного слоя; подтверждена особая значимость внешних мотивирующих факторов, связанных с работой, но и показано, что существует в организации большая группа работников, ориентированная на возможности профессионально-квалификационного роста, для которых мотивации, связанные заработком и работой неразделимы .

Дуглас Мак-Грегор был приверженцем поведенческой теории. Главная задача сторонников этой теории - анализировать движущие мотивы в поведении работника и его взаимодействие с другими людьми в организации. Мак-Грегор выдвинул специфическую формулировку о сущности человека - теория «Х» - теория «Y» .

Дуглас Мак-Грегор выделил два вида или похода к организации управления. Первый подход основывается на теории «Х», и в нем есть предпосылки авторитарного стиля по отношению руководителя к работникам. Второй подход основывается на теории «Y», с предпосылками демократичного стиля. Теория «Х» выходит из предположения, что люди по своей природе ленивы, избегают труда и ответственности. Работник противится переменам, ему безразличны потребности организации и он нацелен на извлечение материальной выгоды. Теория «Y» выходит из совершенно противоположного убеждения. Люди не ленивы и не безразличны к работе, такими они становятся в процессе работы. Работники психологически нуждаются в труде, способны генерировать идеи, улучшать каждый раз свои результаты и добиваться успеха. Изучая историю экономики, можно сказать, что теория «Х» соответствует Спартанскому строю. В свою очередь, теория «Y» соответствует Афинскому строю.

Принципы теории «Y», в отличие от теории «Х», динамичны, а не статичны. Применение такого стиля управления более приемлемо для достижения целей как рабочего коллектива, так и организации в целом. Подводя итог, можно сделать вывод о том, что теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их большего приспособления к современной структуре потребностей.1.2. Мотивация и ее роль в системе управления современной организацией

Выделение в управлении различных функций и их анализ были важной вехой в подходе к научному анализу проблем управления организациями. Именно с функционального анализа управления, проведенного Ф. У. Тейлором и А. Файолем, начинаются всякого рода концепции «научного менеджмента».

Трактовка управления как совокупности функций позволила решить много проблем , к примеру, процесс управления был расчленен на части; проведена специализация в управлении; обращено внимание на предварительную подготовку управления организациями; были получены объективные основания для построения органов управления предприятием – как в совокупности, так и каждого в отдельности; разработаны основные типы структур управления – линейная, функциональная, различного рода адаптивные структуры; удалось точно определить круг прав и обязанностей органов управления, их внутреннюю структуру, права и обязанности подразделений; удалось определить профиль необходимых

работников, сформулировать. Без функционального анализа никогда бы не удалось построить те сложные организации, которые существуют и успешно функционируют в мировой практике.

В результате, к настоящему времени сформировался процессный подход к управлению, который рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных действий, каждое из которых само по себе является процессом. Эти действия называются управленческими функциями. Процесс управления является общей суммой всех функций. Анализ публикаций по перечню функций управления показал, что фактически почти в каждой из них содержится список управленческих функций, который, хоть немного, отличается от других подобных же списков (приложение 2). Иногда функции управления отождествляются с функциями органов управления или с функциями работников управления. На самом деле именно функции управления создают базу для понимания и функций органов, и функций

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-Дана, 2017.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент учеб, пос, М, ИНФРА – М, 2016.
3. Веснин В.Р. Менеджмент Учеб пос 3 е изд, переработ. И доп.- М. Проспект, 2015.
4. Глухов В.В. Менеджмент, Учебник для Вузов.- 3е изд, переработ, и доп,- Спб., Питер 2018.
5. Гутгарц, Р.А. Кадровый менеджмент / Р.А. Гутгарц. - М.: Инфа-М, 2017.
6. Друкер П. Управление на основе поставленных целей и самоконтроля. - М.: Инфа-М, 2013
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. Н.Новгород: НИМБ, 2016.
8. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2015.
9. Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. - М.: Проспект, 2012
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2017.
11. Копейкина Т.В., Агафонова М.С. Теория «Х» и теория «Y» Дугласа Мак-Грегора как основы учений о трудовой мотивации // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-2.
12. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2017.
13. Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами./ Перев. с англ. под ред. С.К.Мордвина. СПб: Питер, 2014.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М. : ИНФРА – М, 2017.
15. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 3-е издание. 2017.
16. Менеджмент :Учебник для Вузов / Под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А,- 3е изд, переработ. и доп. - М ЮНИТИ, 2016.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2016.
18. Озерникова Т.Г. Мотивационный менеджмент: сущность и принципы // Служба кадров. - 2015. №1-2.
19. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи. Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2016. - № 5.
20. Ричи Ш., Мартин П./ Перев. с англ. под ред. Е.А.Климова. М.: 2014.
21. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента : Учебник 6е изд, переработ, и доп. - М.: Дашков и К, 2015.
22. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. Учебник. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2017.
23. Твердохлебова Т.В., Данилова Л.В., Зданович М.Ю. Ключевые показатели эффективности (KPI) для мотивации управленческого персонала // Менеджмент сегодня. 2013. № 4. С. 258-263.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2018
25. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // СоцИс. №4. 2018. С.22-32
26. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. - М.: КноРус, 2010.
27. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии. 2012.
28. Фомина М.С., Садковская Н.Е. Анализ теории мотивации в контексте современных проблем // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-1. С. 93-97.
29. Чебыкина М.В., Медведева Т.П. Мотивация как фактор повышения конкурентоспособности предприятий. Вестник Оренбургского государственного университета. - 2017. - № 5. С. 102
30. Черников, Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации / Б.В. Черников // Служба кадров. - 2016. - №8. - С.107-109

31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»): – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017.

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/36259>