

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/vkr/168150>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Управление персоналом

Оглавление

Введение 3

Глава 1 Теоретические аспекты разработки системы мотивации персонала в организации 5

1.1 Мотивация: понятие, принципы, требования 5

1.2 Теории мотивации персонала 13

1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала в организации 17

2 Анализ системы мотивации персонала ООО БЕНДД«» 19

2.1 Характеристика компании 19

2.2. Анализ и оценка существующей системы мотивации 22

Заключение 28

Список использованной литературы 30

ПРИЛОЖЕНИЕ А 34

ПРИЛОЖЕНИЕ В 35

Рисунок 1.4 - Схема системы мотивации в организации[4, С.55]

К материальной мотивации относятся:

- поощрения материального характера;
- для нижнего звена сотрудников премии, для среднего – процент от прибыли и высшего – владение ценными бумагами компании;
- торжественные мероприятия, подарки и премии;
- подарочные сертификаты;
- подписка на журнальную продукцию дорого сегмента;
- сертификаты на обед;
- специфические подарки, соотносимые с увлечениями сотрудников.

Нематериальная мотивация сотрудников включает:

- благодарность в устной форме;
- присвоение звания «Лучший работник» по итогам месяца;
- перевод на другую работу по горизонтали;
- вывешивание благодарственных писем, оформленных в рамку;
- планирование графиков работы;
- помещение фотографии в газете;
- выпуск сообщения по поводу выражения благодарности.

Итак, мотивация – сложный процесс: от проявления потребности и действие к достижению цели, удовлетворению потребности. Результатом действия системы стимулирования в организации должно быть повышение эффективности деятельности данной организации, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия.

1.2 Теории мотивации персонала

В теории и практике менеджмента существуют две подгруппы теории мотивации – содержательные и процессуальные теории.

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Содержательные теории мотивации, в первую очередь, стараются выявить потребности, которые побуждают людей к действию. В таких теориях делается попытка понять, что именно побуждает человека к деятельности.

Более известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу,

теория ERG(потребностей существования роста и связей), разработанная К. Альфредом, теория приобретенных потребностей Д. Мак – Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации описывают, как происходит сам процесс мотивации. Известны следующие основные теории процесса мотивации: теория ожиданий В. ВРума, теория справедливости С. Адамса, теория потсановки целей Э. Локка, теория Портера – Лоулера. Большой вклад в теорию мотивации труда внес А. Маслоу – разработчик структуры и иерархии человеческих потребностей (рисунок 1.5).

Рисунок 1.5 - Пирамида потребностей А.Маслоу [9, С.20]

Данная теория впоследствии получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей:

- физиологические потребности - необходимые для выживания (потребности в еде, воде, отдыхе);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - потребности в защите от опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности – чувства социального взаимодействия, привязанности;
- потребности в уважении - потребности в самоуважении, признании;
- потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Прежде чем потребность более высшего уровня будет мощным определяющим фактором в поведении человека, следует удовлетворить потребность более низшего уровня.

Ф. Герцберг выделил две группы факторов, оказывающих влияние на экономическое поведение человека – мотиваторы и гигиенические факторы.

К «мотиваторам» относятся потребности работника в самореализации, служебного роста, достижения, признания и ответственности.

К «гигиеническим» факторам относятся: справедливое распределение заработной платы, условия работы, ее надежность и стабильность. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается мотиваторами, в то время как неудовлетворенность работой - следствие действия гигиенических факторов.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. Данная теория базируется на том, что человек стремится достичь какую-либо цель тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Вывод теории справедливости – если по результатам деятельности работник обнаруживает несправедливость в отношении оценки своего труда, то он будет стараться снизить его эффективность. Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации — сложная методическая проблема. Параметрами являются, как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда.

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов». Так, в таблице 1.2 отражены сравнительные характеристики методов изучения мотивации.

Таблица 1.2 – Сравнение методов изучения мотивации

Метод Достоинства Недостатки

Опросы - стандартизация;

- простота;

- возможность глубокого анализа возможно искажение результатов за счет взаимного, социально-психологического влияния интервьюера и респондента.

Интервью - доступность метода;

интервью маневренно и легко приспособляемо - значительные временные затраты;

- не все мотивы осознанны;

- ответы зачастую неискренние;

сложность поиска интервьюеров

Тестирование - качественный и объективный способ оценивания;

- стандартизация процедуры проведения;

- более эффективно с экономической точки зрения. - возможность влияния испытуемого на результаты

тестирования;

- длительный, трудоемкий и дорогостоящий процесс;
- в тестировании присутствует элемент случайности.

Проективные методики - быстро устанавливается контакт, что позволяет провести методику;

- неограниченное разнообразие возможных ответов, что позволяет скрыть от испытуемого истинную цель тестирования - информация менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать;
- не существует стандартов
- субъективность интерпретации;
- требуется широкая теоретическая подготовка;
- трудоемкость.

Неформальные методы - быстрота получения результатов;

- возможность получения количественных оценок в случаях, когда отсутствуют статистические сведения или показатель имеет качественную природу. - сложность анализа;
- субъективизм;
- трудоемкость процедуры сбора информации

Оценивать мотивацию следует на трех уровнях:

- уровень воззрений. Люди имеют собственное представление, о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты.

Таким образом, существует большое количество мотивационных теорий, рассматривающих ту или иную сторону удовлетворения мотива трудового поведения работника.

1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала в организации

Система мотивации труда разрабатывается в каждом учреждении с учетом специфики его деятельности, организации штата и пр.

В ходе формирования системы мотивации и стимулирования персонала выделим следующие этапы:

- утверждение стратегических целей и задач компании в определенной сфере деятельности;
- анализ проблем существующей системы мотивации, изучение ценностных ориентиров и степени удовлетворенности сотрудников своей работой;
- проведение оценки каждого сотрудника;
- утверждение тарифной сетки;
- утверждение инструментов, которые планируют применять в системе мотивации персонала (материальные и нематериальные);
- установление взаимосвязи между результатами деятельности и вознаграждением.

Система стимулирования персонала проходит оценку в ряд этапов:

- оценка существующей системы мотивации и стимулирования персонала в организации путем проведения анкетирования работников;
- обработка анкет;
- анализ каждого фактора, по которому производится мотивация сотрудников фирмы.

Соблюдение этапов разработки мотивационной и стимулирующей системы позволит разработать эффективную систему, направленную на достижение стратегических целей организации, учитывая индивидуальные и

Список использованной литературы

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 191 с.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика труда / В.В. Адамчук. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина. – М.: ЭСКОМ, 2015. – 245 с.
4. Аширов А.Д. Трудовая мотивация / А.Д. Аширов. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2017. – 160 с.
5. Бакиров Р.Р. Психология развития и мотивации персонала / Р.Р. Бакиров. – М.: Аверс, 2020. – 248 с.
6. Булатов А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации / А. Булатов. – СПб.: АЛЬЯНС, 2015. – 267 с.

7. Боллс Р Мотивация и психологическая регуляция поведения / Р. Боллс. – М.: Юнити-Дана, 2017 – 248 с.
8. Бороненкова С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 425 с.
9. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа / А.В. Варенов. – СПб: Речь, 2016. – 158 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ЭСКО, 2015. – 291 с.
11. Волков О.И. Экономика предприятия / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 185 с.
12. Волков К.Н. Проблемы формирования мотивации / К.Н. Волков. – М.: ЭСКО, 2015. – 112 с.
13. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: ЭСКО, 2015. – 322 с.
14. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О.С. Виханский. – М., 2011. – 365 с.
15. Гречиков В.И. Управление персоналом / В.И. Гречиков. – М.: Литера, 2017. – 327 с.
16. Герчикова И.А. Менеджмент / И.А. Грива. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 324 с.
17. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг. – М.: КНОРУС, 2015 – 287 с.
18. Грива Е.В. Человеческие ресурсы в системе управления предприятием / Е.В. Грива. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 145 с.
19. Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия / В.А. Горемыкин. – М.: ЭСКО, 2015. – 143 с.
20. Гусева Е.П. Менеджмент / Е.П. Гусева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
21. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.
22. Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 256 с.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: ФЕНИКС, 2015. – 318 с.
24. Емельянова Т.В. Экономика и организация труда / Т.В. Емельянова. – М.: ПРОФИ, 2020. – 120 с.
25. Жадан С. Теория мотивационного менеджмента и анализ понятия «мотивация» / С. Жадан. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 201 с.
26. Игнатов В.Г. Теория управления / В.Г. Игнатов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 209 с.
27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 168 с.
28. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – М.: Литера, 2015. – 254 с.
29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: РИД ГРУПП, 2015. – 543 с.
30. Колот А.М. Мотивация персонала / А.М. Колот. – М.: Юрайт, 2018. – 312 с.
31. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 787 с.
32. Мухортова О.В. Современные проблемы кадрового обеспечения в сфере услуг / О.В. Муратова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 201 с.
34. Маслоу А. Мотивация и личность, 3-е издание / А. Маслоу. – Санкт-Петербург: Питер СПб, 2019 – 400 с.
35. Мамедова А. А. Опыт оценки системы мотивации персонала А.А. Мамедова. – М.: ПРОФИ, 2015. – 1200 с.
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: ЭСКО, 2010. – 183 с.
37. Михайленко В. Мотивация и стимулирование сотрудников / В. Михайленко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 454 с.
38. Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда / В. Пакулин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 425 с.
39. Ричи Ш, Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие / Ш. Ричи. – М.: Альянс, 2020 – 160 с.
40. Сидоренко С. Мотивация персонала / С. Сидоренко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 568 с.
41. Симонов П.В. Мотивированный мозг. Высшая нервная деятельность и естественнонаучные основы общей психологии / П.В. Симонов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 439 с.
42. Скопылатов И.А. Ефремов О.Ю. Управление персоналом / И.А. Скопылатов. – М.: ПРОФИ, 2015. – 512 с.
43. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.О. Соломанидина. – М.: Издательство Юрайт, 2016. — 323 с.
44. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 286 с.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016)
46. Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов. – М.: ЭСКО, 2015. – 245 с.
47. Хебб Д.О. Организация поведения: нейропсихологическая теория / Д.О. Хебб. – М.: ЭСКО, 2016 – 323 с.
48. Хекхаузен Х. Введение в психологию: мотивация поведения / Х Хекхаузен. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 309 с.
49. Сайт ООО «Баден-Баден термы Еткуль» – [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://baden74.ru>

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/vkr/168150>