Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

ГОУ ВПО «Оренбургский государственный институт менеджмента»

Факультет менеджмента

Кафедра теории менеджмента

Исследование мотивационной политики

предприятия на примере ООО «Сфера»

Курсовая работа

по дисциплине «Основы менеджмента»

Выполнил: студент II курса

 группы МО – 24

 Уткин И. А.

Научный руководитель: Прочанкина О. А.

Оренбург, 2006 г.

**Содержание**

Введение 3

Глава I. Теоретические аспекты исследования мотивационной поли-тики 4

1.1. Понятие мотивации 4

1.2. Мотивационные теории управления персоналом 5

1.2.1. Содержательные теории мотивации 5

1.2.2. Процессуальные теории мотивации 10

Глава II. Исследование мотивационной политики ООО «Сфера» 16

2.1. Общая характеристика Объекта исследования 16

2.2. Анализ мотивационной политики ООО «Сфера» 18

2.3. Разработка предложений по формированию эффективной моти-вационной политики 20

Заключение 23

Используемая литература 24

## Введение

В последние годы мир бизнеса чрезвычайно усложнился, стал невероятно изменчивым, повысился уровень конкуренции, обстановка в целом стала непредсказуемой, быстро изменяющейся.

Мотивация и вознаграждение сотрудников — одна из важнейших и сложнейших задач, которые приходится решать управленческому персоналу. Опытные менеджеры, которые стремятся, чтобы их служащие прилагали на своих рабочих местах максимум усилий, признают, что им необходимо смоделировать для этого конкретные методы мотивации, удовлетворяющие потребностям каждого конкретного работника.

Все это и обусловливает актуальность изучения методов мотивации служащих на современных предприятиях.

Цель настоящей работы — исследовать мотивационную политику предприятия на примере ООО «Сфера».

Одной из основных задач данной работы является рассмотрение теоретических аспектов исследования мотивационной политики предприятия, что включает в себя формирование понятия мотивации, изучение научных подходов к проблеме мотивации, а так же исследование факторов, влияющих на мотивацию персонала.

Немаловажными задачами являются так же исследование мотивационной политики ООО «Сфера» и разработка рекомендаций по формированию эффективной мотивационной политики.

Предметом настоящего исследования является мотивационная политика предприятия и ее значение для организации.

Объект исследования — общество с ограниченной ответственностью «Сфера».

# Глава I. Теоретические аспекты исследования мотивационной политики

##

## 1.1. Понятие мотивации

Для того чтобы дать определение понятию мотивации, сначала разберемся, что такое мотив.

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 [стр. 74, 12].

Дадим так же определение потребностей.

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Теперь мы можем понять, что же такое мотивация в системе менеджмента организации.

Мотивация — готовность работника приложить значительные усилия для достижения целей организации и в результате иметь возможность удовлетворить индивидуальные потребности [стр. 75, 12].

## 1.2 Мотивационные теории управления персоналом

### 1.2.1. Содержательные теории мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

#### 1.2.1.1. Теория иерархии потребностей

Абрахам Маслоу — известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии, создал «Теорию иерархии потребностей»

А. Маслоу понимал, что люди имеют множество потребностей, но основные, с его точки зрения, можно классифицировать по некоторым основаниям. Им были выделены следующие виды потребностей:

Физиологические потребности (низший уровень). Они включают в себя потребности в воде, пище, жилище, отдыхе, сексе.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем. Как и физиологические потребности, они относятся к числу базовых, основополагающих. Эти потребности включают в себя не только безопасность от физических и психологических угроз, но и уверенность в том, что физиологические потребности в будущем будут удовлетворены.

Социальные потребности (потребности в причастности и общении). Это потребность принадлежать определенной группе, быть понятым другими, в любви, социальном взаимодействии, привязанности, поддержке.

Потребности в уважении. Они включают в себя потребности в самоуважении, признании. Это также потребность роста.

Потребности самовыражения (самоактуализации). Это высший уровень потребностей. Он заключается в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [стр. 74, 12].

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, представленной на рисунке 1, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Рисунок 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

С точки зрения А. Маслоу, потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности нужды (т. е. физиологические потребности и потребности в безопасности). Удовлетворения высшего уровня потребностей роста (самоуправление) достигает лишь относительно небольшая часть людей, поскольку здесь речь идет о творчестве, независимости, ответственности и других свойствах развитой личности. Теория А. Маслоу имела большое значение для управления организациями. Менеджеры стали понимать, почему работники хотят или, наоборот, не хотят трудиться. Им стало понятно, что мотивация определяется широким диапазоном различных потребностей личности. Чтобы правильно мотивировать своих подчиненных, руководитель должен знать потребности исполнителей, учитывать их, дать возможность удовлетворять их с тем, чтобы работник стремился выполнять не только личные, но и общие цели, которые ставит организация.

Неправильно было бы думать, что у человека есть раз и навсегда данные потребности. В действительности, они могут изменяться, развиваться и т. п. Модель иерархии потребностей А. Маслоу в свое время стали подвергать критике, однако ею пользуются и сейчас в практических целях управления.

#### 1.2.1.2. Двухфакторная теория мотивации

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

Все потребности Герцберг разбил на 2 группы:

* мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) — это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста.
* «гигиенические» факторы (или факторы условий труда) — это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием гигиенических факторов.

Для того чтобы добиться мотивации работников, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Процесс «отсутствие удовлетворенности — удовлетворенность» находится в основном под влиянием этих факторов. Таким образом, присутствие мотивационных факторов оказывает стимулирующее воздействие на результативность труда. В тоже время отсутствие этих факторов не становится демотивирующим моментом.

#### 1.2.1.3. Теория мотивационных потребностей

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. Мак Клелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Мак Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей, например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребность в успехе (по классификации Маслоу, она находится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований Мак Клелланд выделил три типа менеджеров:

* Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности.
* Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности. В целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры.
* Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти. Они тоже открыты, и социально активны.

Согласно выводам Мак Клелланда, менеджеры первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями, благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Мак Клелланд пытался доказать ценность своей теории эмпирически, и прежде всего используя специально разработанные для этого тесты. Однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

###

### 1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, С. Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

#### 1.2.2.1. Теория ожиданий

Теория ожиданий В. Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей, и в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий.

В своей концепции В. Врум попытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получили название **ожидания**. Оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека, и его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

В. Врум выделяет ожидание 2-х типов:

* Ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов. В данном случае Врум подчеркивает взаимосвязь затрат труда и результатов (ЗР).
* Ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Здесь подчеркивается взаимосвязь: результатов и вознаграждения (РВ).

Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности. Валентность — это удовлетворенность или неудовлетворенность вознаграждением, оценка ценности вознаграждения. Если отношение к вознаграждению негативное, то валентность отрицательна, если вознаграждение имеет ценность — положительна, если же безразличное — нулевая.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов), во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения (валентность). В соответствии с этим можно вывести формулу:

Мотивация = (ЗР) · (РВ) · Валентность

Если значение любого из трех факторов для определения мотивации будет мало, то мотивация будет слабой.

Степень мотивированности человека, необходимая для решения организационных задач, будет создаваться путем обеспечения достаточно высокого уровня ожиданий и неотрицательной валентности, то есть подчиненные должны осознать, что от их усилий зависит определенные результаты труда, за которым последует вознаграждение.

#### 1.2.2.2. Теория справедливости

Теория справедливости С. Адамса является одной из наиболее известных теорий мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

* Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
* Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
* Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Мотивация работника по теории справедливости высчитывается по формуле:



где ВС и ВД — свое вознаграждение и вознаграждение другого работника,
а УС и УД — свои усилия и усилия другого работника.

С. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние несправедливости:

* при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда;
* человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе;
* человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его способностям;
* человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия;
* человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;
* человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад работника или он не получает признания.
2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.
3. Скрытые внутренние ожидания. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.
4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

Рассмотрение теории справедливости позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждение, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

#### 1.2.2.3. Теория постановки целей

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей Э. Лока. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность к ним, их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средствами мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывает распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем больше он привержен им, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

#### 1.2.2.4. Модель Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

* Затраченные усилия;
* Личностные качества человека;
* Его способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

Теории ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера-Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

# Глава II. Исследование мотивационной политики ООО «Сфера»

##

## 2.1. Общая характеристика объекта исследования

Объектом моего исследования является ООО «Сфера».

ООО «Сфера» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «Сфера» является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники Общества имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Основным видом деятельности фирмы является оказание рекламных услуг по заказам юридических лиц и граждан на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, нести обязанности и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству и Уставу ООО «Сфера».

Общество для достижения целей своей деятельности вправе осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством обществам с ограниченной ответственностью, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Сфера» является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе.

ООО «Сфера» самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

Высшим органом управления ООО «Сфера» является Общее собрание участников. Один раз в год проводится годовое Общее собрание.

Другие Общие собрания участников, кроме годового, являются внеочередными.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор.

Генеральный директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены Уставом и законом к компетенции Общего собрания участников Общества.

Имущество Общества образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством РФ.

Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

Генеральный директор и главный бухгалтер ООО «Сфера» несут личную ответственность за соблюдение порядка ведения, достоверность учета и отчетности.

Резервный фонд образуется за счет ежегодных отчислений в размере не более 5% от чистой прибыли, до тех пор, пока сумма резервного фонда не достигнет 15% уставного капитала Общества. Если после достижения указанного размера резервный фонд будет израсходован, отчисления в него возобновляются вплоть до полного восстановления.

Резервный фонд предназначен для покрытия убытков Общества и не может быть использован для иных целей.

Организационная структура ООО «Сфера» линейная. Во главе организации находится генеральный директор. Организационную структуру можно проиллюстрировать следующей схемой:

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Менеджер производственного
отдела

Производственный отдел

Менеджер маркетингового отдела

Маркетинговый отдел

Рисунок 2.Организационная структура ООО «Сфера»

Руководители отделов подчиняются непосредственно генеральному директору ООО «Сфера».

##

## 2.2. Анализ мотивационной политики ООО «Сфера»

В ООО «Сфера» используются следующие способы мотивации:

Материальные способы мотивации:

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул. Она складывается из следующих составляющих:

* Оклад.Рассматривается как базовая ставка заработной платы любого работника. Довольно жестко привязан к тарифной сетке, что способствует его положению на иерархической лестнице власти.
* Индивидуальная премия.Сумма определяется руководителем подразделения, может составлять 10 — 40 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие личных достижений.
* Персональная надбавка.Выступает как признанная ценность определенного работника. Предельный процент регламентирован по категориям работников, определяется генеральным директором по представлению руководителя подразделения, может составлять до 60 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие потребностей признания.
* Целевые премии.Представляет собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.
* Выплаты по выслуге лет. Сумма зависит от прибыли полученной организацией за год. Выдается работникам с определенным стажем работы. Такая премия представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие общих достижений организации и повышения привлекательности текущего места работы.
* Ценные подарки. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности принадлежности.

Нематериальные способы мотивацией:

* Доска почета. Представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают работники, отличившиеся за истекший период.
* Почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются работники за особые заслуги перед предприятием.
* Объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как правило, через приказы генерального директора и доводится до сведения всех отделов.
* Курсы повышения квалификации. Представляет элемент системы, направленный на потребность роста.
* Проведение концертов, вечеров и т.п. Представляет элемент системы, направленный на потребность причастности. Групповые мероприятия, как правило, приурочиванию к праздникам.

Проанализировав вышеуказанные способы мотивации персонала, можно сделать вывод об отсутствии проработанной и актуальной системы мотивации на предприятии и, предположительно, низкой удовлетворенности работников.

##

## 2.3. Разработка предложений по формированию эффективной мотивационной политики

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование более эффективной мотивационной политики в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников

При формировании новой мотивационной политики руководству ООО «Сфера» следует предусмотреть следующее:

* Обеспечение социальной защищенности, являющееся тем базисом, который сможет удовлетворить потребности в безопасности, что повысит лояльность сотрудников и открывает путь к более эффективным методам мотивации. В рамках этого элемента следует на должном уровне обеспечить безопасность труда и охрану здоровья работников. Должны быть приняты меры по организации досуга работников и забота о незащищенных социальных слоях населения и работниках нуждающихся в помощи.
* Организация рабочего места, преследующая цель оптимизации работы сотрудников, а также формирование положительного настроя на процесс работы. Внедрение данного компонента потребует отдельного положения о рабочих местах сотрудников и повлечет немалые материальные затраты, однако приведет к повышению лояльности сотрудников, повысит качество работы, удовлетворенность процессом работы, а также способствует переходу на мотивацию более высокого уровня.
* Организация рабочего времени. Необходимо достичь эффективного использования рабочего времени каждого сотрудника, для чего следует ввести гибкие графики (где возможно). Гибкость приведет к ответственности за рабочее время и росту эффективности труда. Для чего необходимо пересмотреть систему регулирования рабочего времени с учетом потребностей работников. Следует предусмотреть следующие возможности: гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время и т. п.
* Информированность работников. Необходимо достичь максимально допустимой информированности работника о делах предприятия, что, во-первых, удовлетворит потребность причастности, а, во-вторых, позволит работнику соотносить свою деятельность с текущими интересами организации. Для чего следует разработать и внедрить систему корпоративного информирования работников (справочники, отчеты о работе, собрания и совещания и т. д.).
* Пересмотр системы материальной мотивации. В новой системе должны быть заложены следующие принципы:
* вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов работы сотрудника;
* вознаграждения и взыскания не должны быть далеко разнесены по времени с проделанной работой;
* вознаграждения обязательно должны учитывать результаты коллективной работы (в т. ч. организации в целом);
* подход к определению размеров окладов, премий, льгот и доплат должен быть равным и объективным, т. е. должны быть учтены положения теории справедливости;
* работник должен заранее знать, насколько его зарплата зависит от его усилий и сколько он может заработать, т. е. должны быть учтены положения теории ожиданий;
* стимулирование зарплатой не должно быть преобладающим способом мотивации (по двухфакторной теории мотивации зарплата относится к гигиеническим факторам, т.е. влияет только на отсутствие неудовлетворенности).

После введения новой мотивационной политики производительность труда рабочих заметно увеличится, что, естественно, приведет к повышению прибыли организации.

## Заключение

Современные исследования доказали, что мотивация сотрудников — это очень важный аспект деятельности менеджера, влияющий на эффективность работы организации в условиях рыночной экономики.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности.

Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Существующие теории позволяют исследовать методы мотивации в организации и сформировать на предприятии эффективную мотивационную политику.

В результате анализа мотивационной политики ООО «Сфера» была выявлена неэффективность используемых методов мотивации в организации.

При формировании новой мотивационной политики руководству ООО «Сфера» следует предусмотреть следующее:

* Обеспечение социальной защищенности сотрудников;
* Организация рабочего места служащих;
* Организация рабочего времени служащих;
* Информированность работников;
* Пересмотр системы материальной мотивации.

## Используемая литература

1. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигорова. — Изд. 2-е доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 283 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. — Изд. 2-е доп. и испр. — М.: ООО «Т. Д. «Элит — 2000», 2002. — 560 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — Изд. 4-е доп. и перераб. — М.: Экономистъ, 2005. — 670 с.
4. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. Пособие / Н. И. Кабушкин. — Изд. 4-е. — М.: Новое издание, 2001. — 336 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — М.: Инфра-М, 2000. — 512 с.
6. Кредисов, А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. — Киев: ВИРА-Р, 2000. — 336 с.
7. Лебедев, О. Т. Основы менеджмента: учеб. пособие / О. Т. Лебедев, А. Р. Каньковская. — Изд. 2-е доп. — СПб.: ИД «МиМ», 1998. — 192 с.
8. Максимцов, М. М. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 455 с.
9. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. П. Разу, А. В. Тихомировой. — М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2003. — 528 с.
10. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. — 359 с.
11. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная Российская практика / С. К. Мордовин. — Изд. 2-е. — СПб.: Питер, 2005. — 567 с.
12. Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Коултер. — Изд. 6-е. — Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 880 с.
13. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — СПб.: Проспект, 2004. — 630 с.