

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

Специальность 080507.65 - «Менеджмент организации»

(код ОКСО и наименование специальности)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

_____ А.А. Лукьянова
(подпись) (И.О.Фамилия)

« _____ » _____ 2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АГЕНТСТВО «ПЛЮС»)**

Выполнил студент группы

Арина Александровна Мартынова

(И.О.Фамилия)

Форма обучения

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации

Вячеслав Вячеславович Серватинский

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

Рецензент:

директор ООО «Агентство «Плюс»

Евгений Викторович Филистович

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

Нормоконтроль:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации

Галина Тихоновна Полежаева

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

625

(номер группы)

_____ 17.12.15
(подпись, дата)

заочная

_____ 17.12.15
(подпись, дата)

_____ 18.12.15
(подпись, дата)

(подпись, дата)

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Менеджмента организации, профессор

А.А. Лукьянова

" ___ " _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Арина Александровна Мартынова

группа 625

1. Тема: Мотивация как инструмент повышения эффективности труда персонала (на примере ООО «Агентство «Плюс»)

утвержден приказом по КГПУ № 365-ОНО от 2 декабря 2015г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2015г.

3. Исходные данные для научного исследования: материалы преддипломной практики; материалы Интернет; нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Агентство «Плюс»; библиографические источники, освещающие проблемы в системе мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты мотивации персонала в организации.

4.2. Дать описание характеристики организации. Проанализировать систему мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс».

4.3. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации с целью повышения эффективности труда персонала в ООО «Агентство «Плюс».

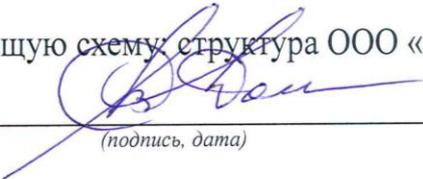
4.4. Обосновать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Агентство «Плюс».

5. Графическая часть проекта:

5.1. В графической части дипломной работы составить таблицы, отражающие основные показатели: SWOT-анализ организации; динамика финансовых и экономических показателей.

5.2. Представить следующую схему: структура ООО «Агентство «Плюс».

Руководитель проекта _____

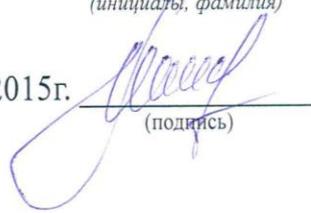

(подпись, дата)

В.В. Серватинский

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____

2015г.


(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала в организации	7
1.1. Основные модели управления персоналом.....	7
1.2. Мотивационное управление.....	12
1.3. Особенности формирования мотивов труда персонала.....	19
Глава 2. Анализ системы мотивации в организации (на примере ООО «Агентство «Плюс»)	26
2.1. Общая характеристика организации.....	26
2.2. Общий анализ финансовых и экономических показателей.....	34
2.3. Анализ фактической системы мотивации персонала.....	36
Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала	41
3.1. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс».....	41
3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	45
Заключение	55
Список использованной литературы	57
Приложение 1	62
Приложение 2	65
Приложение 3	67
Приложение 4	68
Приложение 5	70

ВВЕДЕНИЕ

Результат экономической деятельности организации напрямую зависит от имеющихся трудовых ресурсов и эффективности их использования, которая определяется отношением людей к труду. Управленческая деятельность в современной организации должна быть направлена на разработку эффективных средств, активизирующих человеческий ресурс, так как решающим фактором результативной деятельности людей является наличие мотива. Рост производительности труда является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

При анализе и планировании производительности труда, важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Одной из таких возможностей, является повышение мотивированности персонала организации. Признание личных интересов работника важнейшими – это признание значимости и важности проблем мотивации трудовой деятельности, а также необходимости повышения статуса работника в системе социально-трудовых отношений. Наиболее эффективную отдачу работника можно ожидать лишь тогда, когда созданы условия для реализации его потенциала, а также желание реализовать его на благо организации.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как квалифицированная разработка и внедрение системы мотивации труда

является одним из основных факторов повышения эффективности работы организации.

Целью данного дипломного проекта является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации с целью повышения эффективности труда персонала.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы мотивации труда персонала в организации;
- провести анализ существующей системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс»;
- разработать рекомендации для успешного мотивирования персонала с целью повышения эффективности труда;
- рассчитать затраты и обосновать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом исследования является персонал ООО «Агентство «Плюс».

Предметом исследования является повышение эффективности труда персонала посредством мотивации.

В первой главе рассмотрены основные модели управления персоналом, раскрыты особенности мотивационного управления, обозначены особенности формирования мотивов труда.

Во второй главе дана общая характеристика изучаемой организации, произведен анализ внешней среды при помощи SWOT-анализа, проанализированы финансовые и экономические показатели, проведен анализ фактической системы мотивации труда персонала в организации.

Третья глава содержит предложения по совершенствованию системы мотивации с целью повышения эффективности труда персонала, определены временные и денежные затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала в организации

1.1. Основные модели управления персоналом

В современных условиях, в мировой управленческой практике применяются разнообразные модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по результатам;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление.

Управление по результатам – эта система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам, и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами. Управление по результатам – это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Сторонники этой концепции считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества

между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются, в разных интервалах времени, устремления организации, а также ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий

Управление посредством мотивации. Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

В книге "Концепция менеджмента" Э. М. Коротков определяет мотивационный менеджмент как "тип управления, в котором отдается приоритет мотивации делового поведения, деятельности, отношения над администрированием и жестким контролем", то есть на создание условий заинтересованности в конечных результатах.

Мотивационный менеджмент – это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели [28, с.15].

Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в

преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Рамочное управление исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования. Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Управление, основанное на

делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышеизложенного. Суть такой модели управления состоит в объединении трех действий: ясная постановка задачи, четкое определение рамок принятия решений, четкое разграничение ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведение сотрудников через "руководство в единстве с сотрудниками". Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель была призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из простых исполнителей мыслящих и действующих как предприниматели.

Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику

работы;

- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

Предпринимательское управление. В основе лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: "антрепренерство"- предпринимательство и "интре" - внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов[45, с.57].

Главное, что отличает предпринимательскую организацию – это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Особенностью интрапренерства является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий.

Сегодня в науке и практике менеджмента совершается непрерывный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной

управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно действующая в одной организации, может оказаться совершенно нерезультативной для другой, так как не удалось ее внедрить в организационную систему управления.

При всем разнообразии имеющихся в мире подходов к управлению людьми в организации можно обозначить первостепенную позицию управления персоналом: главное – это признание человеческого ресурса как решающего фактора результативности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, несущего экономическую пользу и социальную значимость.

1.2. Мотивационное управление

Мотив – это внутренняя побудительная причина поведения человека, обусловленная его сознанием и опирающаяся на логическую и эмоционально-психологическую оценку необходимости и возможности достижения желаемого результата за счет определенных действий. Другими словами, мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотивирование – управленческая функция, направленная на формирование у работника таких мотивов поведения, которые бы в максимальной степени соответствовали целям и культуре организации.

Мотивация, как процесс, может быть теоретически представлена в виде шести стадий (Рис.1).

На первой стадии потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Потребности можно условно разбить на три группы: социальные, физиологические, психологические; На второй стадии возникает потребность что-то предпринять; На третьей стадии человек фиксирует, что и какими средствами он должен и может сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность;

Четвертая стадия характеризуется тем, что человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Проделав определенную работу, на пятой стадии, человек, или непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, или то, что он может обменять на желаемый для него объект;

На шестой стадии, в зависимости от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до появления новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществления действий по устранению потребности.



Рис.1. Схема мотивационного процесса

Мотивационный процесс, определяющий поведение людей, есть совокупность двух взаимосвязанных процессов: мотивации (процесса

мозговой деятельности работника) и мотивирования (процесса управленческого воздействия на персонал с целью формирования у него нужной мотивации). Исходным и определяющим фактором этих процессов являются человеческие потребности, которые порождают мотивы, лежащие в основе поведения человека.

Анализируя различные теории мотивации, можно выделить следующие побуждения, определяющие поведение человека в организации:

- материальные (деньги, вещи или физические условия жизни);
- личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;
- желаемые физические условия работы;
- духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, патриотизм);
- общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, возможность ощущать личное участие в деятельности организации).

С точки зрения управления, мотивировать поведение – значит понимать и уметь воспринимать внутренние мотивационные установки субъектов и объектов и побуждать их к сознательному выбору действий по удовлетворению потребностей, интересов, целей, ожидаемых результатов развития. Стимулировать поведение – значит уметь создавать такие внешние условия для деятельности субъектов и объектов управления, которые соответствуют их интересам (мотивам) и таким образом вынуждают или побуждают их работать в установленном, заданном режиме[38, с.48].

На практике необходимо стремиться к обеспечению сбалансированного взаимодействия механизмов мотивации и стимулирования, что является одной из центральных задач мотивационного управления. Таким образом, мотивационное управление – это специфическая часть науки и практики управления, обеспечивающая сознательный выбор способов предстоящей деятельности на основе анализа потребностей развития, целеполагания,

принятия решений, корректировки ожидаемых и фактических результатов деятельности на уровне индивидов, коллективов, социальных общностей посредством согласования их интересов, ценностей ориентаций и норм.

В менеджменте всегда есть большой выбор методов мотивации. Менеджеру надо досконально знать, из какого разнообразия делать выбор.

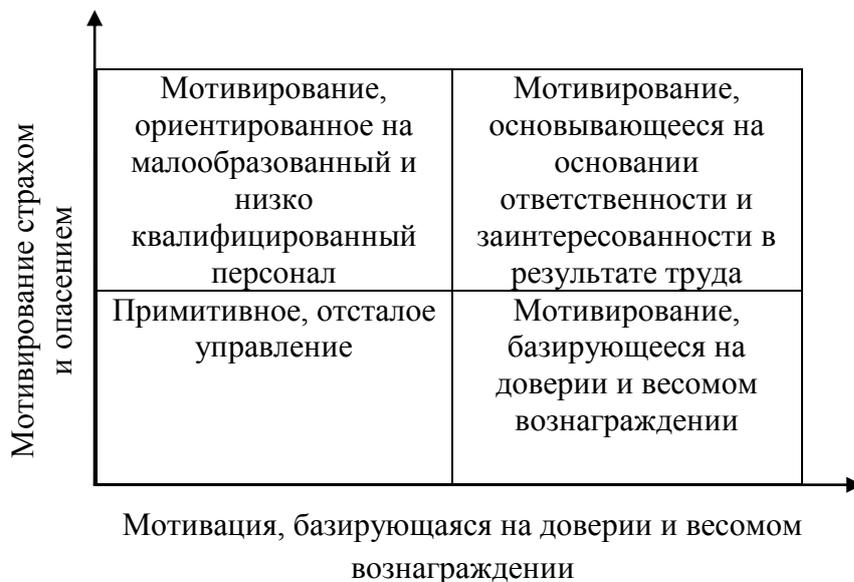


Рис. 2. Выбор методов мотивации

В системе мотивации особенно существенно применение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность сотрудника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе.

Подобная реакция на результаты деятельности работника не только не гуманна, но и неэффективна, так как способна привести к непредсказуемым изменениям, в поведении сотрудника. У наказанного сотрудника вовсе не возникает страстное желание работать более эффективнее. Напротив, работник ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, в связи с этим возникает отрицательная реакция, которая вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку работников, мотивируют трудовую активность и усиливают творческую инициативу. У сотрудника возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками. Поощрение вселяет человеку веру в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление работать более эффективно.

Мотивирование вознаграждением и доверием. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких заданий, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

Положительные меры воздействия (положительное подкрепление) на персонал более эффективнее, чем отрицательные меры воздействия (отрицательное подкрепление). Но нередко в процессе работы возникают такие ситуации, в которых просто невозможно избежать применения негативных мер по отношению к сотрудникам.

В таких случаях следует учитывать, что применение отрицательных мер воздействия наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применение этих мер в присутствии других работников.

Объединяя положительное подкрепление и индивидуальное, проводимое наедине с подчиненным обсуждение, получаем модель действия механизма обратной связи (Таблица 1).

Грамотный менеджер сознательно использует положительное подкрепление, но при необходимости способен применить в отношении сотрудников и отрицательное подкрепление.

С точки зрения мотивации наихудшей является ситуация, когда подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного

подкрепления. Каждый сотрудник хочет, чтобы на работе его воспринимали как творческого и цельного человека. Поэтому он сам организует усиление внимания к своей персоне, иногда с помощью создания затруднительных ситуаций и даже сознательного допущения ошибок. Здесь очень важен механизм обратной связи. На основе такого рода связи люди формируют свое поведение согласно тому, как они ее восприняли. Положительное подкрепление эффективно использовать по отношению к подчиненным как в индивидуальном порядке, наедине, скажем, в беседе, в которой анализируются достигнутые результаты, так и в присутствии группы коллектива.

Таблица 1

Модель действия механизма обратной связи

Мера	В индивидуальном порядке, наедине	Совместное обсуждение в присутствии группы
Положительное подкрепление: благодарность, побуждение, награда, продвижение по службе и т.д.	Чаще всего действует наиболее эффективно	Обычно это наилучший способ
Отрицательное подкрепление: наказание, упрек, порицание и т.д.	Наилучший способ	Как правило, это – наихудшие действия

При применении обратной связи в мотивационном процессе немаловажно не упускать из виду именно влияние полученных результатов на практическую деятельность.

Важно стремиться к тому, чтобы применение отрицательного подкрепления было предельно мотивировано. Оно все время должно обладать четкими обоснованиями и употребляться в конструктивном духе. Первоочередно это имеет отношение к материальным наказаниям. Штрафы – далеко не действующий инструмент побуждения к эффективной работе. В то же время без них не может обойтись не одна организация. Важно соблюдать эти правила.

Еще одно обстоятельство: чем раньше понесет сотрудник наказание за плохую работу, тем оно будет действеннее. Столь же правильно и обратное:

чем быстрее награждение за успешный труд, тем эффективнее оно воспринимается, тем больше пользы.

Цель менеджера – добиться того, чтобы сотрудники выполняли работу тщательно и в срок. Менеджеру приходится разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, но для мотивации непосредственного управления главным является каждый человек в отдельности.

Исходя из вышесказанного, можно сделать выводы: исходным элементом механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой.

Существенным моментом в мотивировании персонала является точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение не контролируется, подчиненный может придти к выводу, что его работа не имеет какой-либо ценности. Участие персонала в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер должен проявлять подлинный интерес к своим сотрудникам как к личностям, всячески демонстрировать свою заинтересованность своим поведением.

Еще один существенный фактор – тот, что признание руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивирует людей.

1.3. Особенности формирования мотивов труда персонала

Ключом к эффективному управлению персоналом могут стать знания о том, что движет человеком в его трудовой деятельности. Человек является заложником своих потребностей, мотивов, ценностей. На протяжении нескольких веков этот ключ искали гении управленческой мысли: Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Клейтон Альдерфер и другие пытались дать ответ на вопрос, что определяет поведение работника. Но ни одна из них так и не стала абсолютно верным решением. Выяснить, ради чего работают сотрудники – значит получить мощный инструмент воздействия на них. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Мотивы труда можно различать:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

- по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- по цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Общее у них только то, что удовлетворение потребностей и получение желаемых благ всегда связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. Наиболее общими формами мотивирования работников можно выделить:

Материальное стимулирование:

- заработная плата, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) плату и дополнительную (премии, надбавки);
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, бонусы);
- участие в акционерном капитале – покупка акций организации и получение дивидендов;
- планы дополнительных выплат – связаны чаще всего с работниками структурных подразделений и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- стипендиальные программы – выделение средств на покрытие расходов на образование на стороне;
- программы обучения – покрытие расходов на организацию

обучения, переподготовку, повышение квалификации.

Условно-материальное стимулирование:

- сберегательные фонды – организация таких фондов для работников организации с выплатой процента;
- организация питания – выделение средств на организацию питания в организации, на выплату субсидий на питание;
- продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру;
- программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями, выделение средств на эти цели;
- программы воспитания и обучения детей – выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников организации;
- страхование жизни – за счет средств организации страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи;

Нематериальное стимулирование:

- стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.;
- трудовое/организационное стимулирование – регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда (возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки);
- стимулирование, на основе выражения общественного признания –

вручение грамот, значков, наград, размещение фотографии на Доске почета.

Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы – это всегда комплекс, состоящий из трех-четырех основных мотивирующих факторов. Причем зачастую мотивы связаны между собой. И воздействие лишь на один мотив без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

В современных условиях все в большей степени на работника возлагается ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Но это не исключает необходимости мотивации, а именно изменения в характере и содержании труда, которые вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников организации требует учета следующих факторов: индивидуальные характеристики работников, особенности выполняемой работы, характеристики рабочей ситуации, в которой протекает трудовая деятельность, выявления удовлетворенности трудом.

Важнейшую роль в эффективном труде персонала играет не только удовлетворенность трудом, но коллектив и занимаемая должность. Это реальное восприятие сотрудниками всех предоставляемых организацией благ и условий, оплаты труда и других возможностей, а также сравнение с собственными потребностями и запросами, то есть с тем, что они считают важным.

Главными элементами удовлетворенности трудом могут быть как индивидуальные качества сотрудника, так и его поведение в коллективе, а также его рабочее поведение и результативность труда, ведь именно они удовлетворяют интересы работодателя. Для того чтобы удовлетворить интересы сотрудника, должны быть созданы возможности, которые предоставляются организацией, а именно условия труда, организация и оплата труда, отношения в коллективе, корпоративы, повышение

квалификации, информационные технологии, соответствующее рабочее место.

Решающее значение среди мотивов труда принято придавать мотивам, связанным с материальной заинтересованностью. Именно они влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Материальная мотивация реализуется через несколько каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств.

Социальные или моральные стимулы и мотивы основаны на нравственных ценностях человека, понимании ценности и полезности этого труда, осознании работником своего труда как долга перед обществом. К данной категории также относят побудительные мотивы, которые связаны с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными взаимоотношениями в трудовом коллективе, его условиями, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед обществом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Факторы, влияющие на трудовую мотивацию

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
<ul style="list-style-type: none"> – пол; – возраст; – образование; – стаж работы в организации; – трудовые ценности; – ведущие потребности. 	<ul style="list-style-type: none"> – сложность и ответственность выполняемой работы; – степень самостоятельности исполнителя; – степень ответственности за конечные результаты; – наличие обратной связи относительно рабочих результатов; – степень разнообразия выполняемых заданий. 	<p>Организационный контекст:</p> <ul style="list-style-type: none"> – система стимулирования; – система информирования; – орг. культура; – сложившаяся практика управления; – обучение и развитие персонала; – условия труда. <p>Непосредственное рабочее окружение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коллеги (равные по положению); – подчиненные; – руководство.

Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. Но возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы. Общество, устанавливая такие льготы, санкционируя подобную ситуацию.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает «эффект профессионального выгорания» – это набор негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, связанного с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью.

«Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник: оценивает свою работу как незначительную, не удовлетворен профессиональным ростом, испытывает недостаток самостоятельности, испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований, испытывает перегрузку и т.п.

Практика показывает, что организация мотивации к эффективному труду довольно сложная задача для большинства компаний, однако необходимая и оно того стоит.

Деньги – лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. К примеру, управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, чем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Важно правильно подобрать персональные мотиваторы для работников, что в итоге окупит затраченные силы и средства.

Глава 2. Анализ системы мотивации в организации (на примере ООО «Агентство «Плюс»)

2.1. Общая характеристика организации

ООО «Агентство «Плюс» начало свою работу в 1998 году и вот уже более 15 лет значительную часть сибирского медиарынка занимает продукция издательства. Читателям и рекламодателям давно известны такие печатные издания как: газета «Стройка», каталог «Строительство+Ремонт», журнал для семейного чтения Premium, архитектурно-дизайнерский журнал «Дом снаружи и внутри», журнал о частном домостроении «Особняк».

Первым изданием ООО «Агентство «Плюс» стал каталог «Строительство + ремонт», который впервые поступил в распространение в марте 1999 года. С первого выпуска и по сей день «Строительство + ремонт» является безусловным лидером среди изданий строительного рынка. Тираж, составляющий 15 000 экземпляров, бесплатно распространяется в большинстве офисных комплексов, строймаркетах, магазинах и салонах, каталог можно увидеть и получить на тематических выставках и по базе прямой курьерской доставки.

Другой продукт информационного агентства – журнал «Дом снаружи и внутри» впервые вышел в декабре 2002 года. Издание приобрело круг постоянных читателей как в среде людей, интересующихся выбором готовых интерьеров, так и среди профессионалов, занимающихся разработкой и воплощением в жизнь новых дизайнерских проектов — архитекторов и дизайнеров.

В августе 2005 года открылась новосибирская редакция «Дом снаружи и внутри» и рекламодатели Новосибирска нашли в лице журнала канал связи со своими потенциальными потребителями.

В январе 2004 в сети Internet появился новый ресурс www.strk.ru «Строительство и ремонт. Красноярск». На сегодняшний день этот сайт

располагает самой свежей информацией о более 1500 организаций строительного направления в Красноярском крае. На сайте www.strk.ru всегда можно получить сведения о порядка 3500 товаров и услуг. Информация обновляется ежедневно.

Август 2006 года для ООО «Агентство «Плюс» ознаменовался запуском нового проекта – глянцевого журнала PREMIUM. Уникальность проекта заключается, во-первых, в том, что он создан в Красноярске и для красноярцев, во-вторых, речь здесь идет не только и не столько о вещах премиум класса, сколько о таком стиле жизни, об интересных и значимых личностях, в-третьих, журнал предназначен для чтения всей семьей и затрагивает интересы представителей разных возрастов.

Журнал распространяется по коттеджным поселкам г. Красноярска и его пригорода, а также по элитным многоквартирным домам и респектабельным заведениям г. Красноярска. Целевая аудитория издания – люди успешные, состоявшиеся, с высоким уровнем дохода.

В 2008 году ООО «Агентство «Плюс» выпускает новое, и на сегодняшний день единственное, по формату издание для города – гляцевый журнал о частном домостроении «Особняк». Аудиторию журнала «Особняк» составляют мужчины и женщины от 30 лет; уровень дохода средний и выше среднего. Они уже вовлечены либо еще планируют заняться строительством и обустройством загородного жилья, а также прилегающей территории.

ООО «Агентство «Плюс» располагает собственной службой дистрибуции, благодаря этому все эти издания регулярно получают заинтересованные лица. Кроме того, ООО «Агентство «Плюс» имеет сеть выставочных стоек с журналами архитектурно-строительной тематики, которые расположены в крупных строймаркетах Красноярска, а так же архитектурных и дизайнерских бюро. Любая организация и частное лицо может оформить подписку на все эти журналы.

Сегодня ООО «Агентство «Плюс» – это успешная издательская группа,

имеющая собственные рекламные площади, которая насчитывает 3 гляцевых ежемесячных журнала, 2 еженедельника и 2 интернет портала.

Цель ООО «Агентство «Плюс» – помощь фирмам в продвижении новых продуктов на рынок и закрепление позиций на рынке уже существующих продуктов. Компания стремится к расширению спектра услуг, большему охвату рынка, а также созданию собственной типографии.

Задачи компании:

- расширение спектра услуг;
- публикация справочного и информационного характера;
- публикация реализованных дизайн-проектов от красноярских и новосибирских архитекторов;
- помощь молодым дизайнерам (публикации в журнале на бесплатной основе, в качестве портфолио);
- сотрудничество с выставочными центрами;
- публикация рекламных сообщений от клиентов

В ООО «Агентство «Плюс» используется линейно-функциональная организационная структура. Управление ООО «Агентство «Плюс» осуществляется генеральным директором.

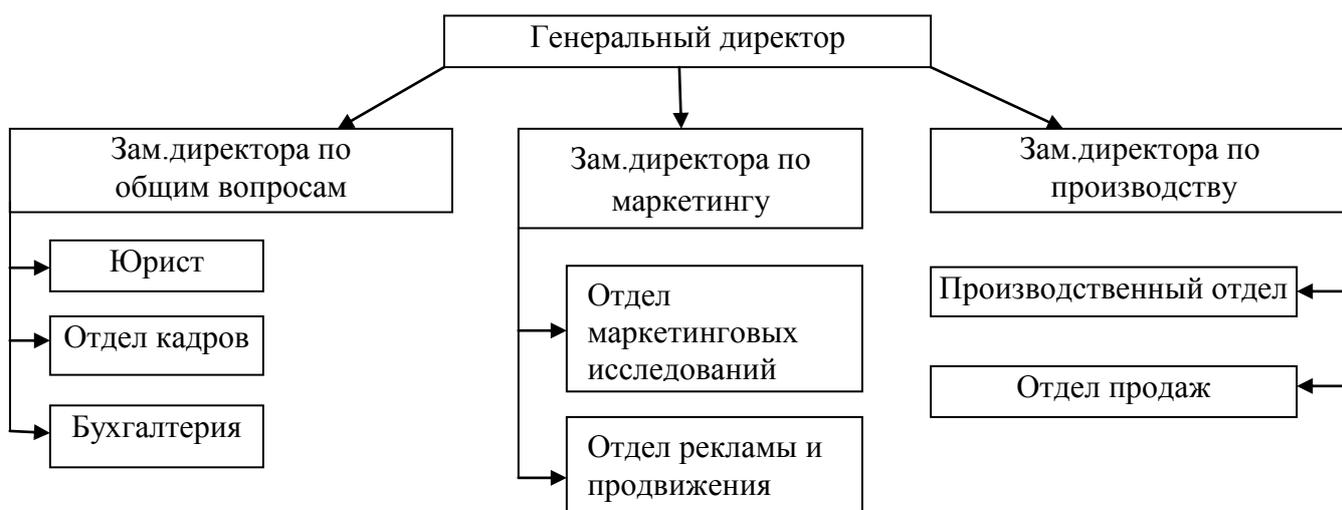


Рис. 3. Организационная структура ООО «Агентство «Плюс»

На сегодняшний день в ООО «Агентство «Плюс» работает 60 человек. Уровень образования, профессиональной подготовки и соответствия образования занимаемой должности персонала участвующего в принятии решений можно выразить в таблице.

Таблица 3

Уровень образования и соответствия образования занимаемой должности кадров управления ООО «Агентство «Плюс»

№	Должность	ФИО	Образование	Соответствие образования занимаемой должности
1	Директор	Филистович Е.В.	высшее	соответствует
2	Зам. директора по производству	Жереб С.Б.	высшее	соответствует
3	Зам. директора по общим вопросам	Паршуков А.И.	высшее	соответствует
4	Зам. директора по маркетингу	Сапрыкина И.В.	высшее	соответствует
5	Глав. ред. («Особняк», «Дом снаружи и внутри»)	Новикова Н.В.	высшее	соответствует
6	Глав. ред. (Premium)	Держко А.В.	высшее	соответствует
7	Руководитель 1 отдела продаж	Скорюкина Н.П.	высшее	соответствует
8	Руководитель 2 отдела продаж	Березина Л.В.	высшее	не соответствует
9	Руководитель отдела доставки	Гарипов А.Л.	средне-специальное	соответствует
10	Главный бухгалтер	Булгакова Т.И.	высшее	соответствует
11	Юрист	Калягина А.Н.	высшее	соответствует

Анализируя данные из таблицы 2, можно выделить, что из 11 человек управленческого состава 10 имеют высшее образование, и только один человек обучался по специальности отличной от занимаемой должности. Это важно при принятии правильного управленческого решения и при управлении коллективом.

Основными видами услуг ООО «Агентство «Плюс» являются:

- выполнение художественно-графических работ;
- разработка рекламной кампании;
- разработка рекламных макетов и написание рекламных текстов;

- размещение рекламных макетов и статей в собственных печатных изданиях.
- EVENT-услуги;
- проведение исследований и информационные услуги;

Предметом деятельности ООО «Агентство «Плюс» является:

- подготовка и размещение рекламы, в том числе с использованием собственных рекламоносителей (печатные СМИ), стимулирования сбыта и организация мероприятий в сфере связей с общественностью;
- разработка и внедрение имиджа и фирменного стиля граждан, предприятий и организаций;
- выполнение дизайнерских, художественно-оформительских, фотографических, архитектурно-проектных и научно-исследовательских работ;
- оказание информационных, маркетинговых, методических, сбытовых, посреднических и других услуг;
- организация и проведение выставок, презентаций, конкурсов;
- издательская деятельность;
- осуществление сбора и распределения коммерческой и экономической информации.

Для анализа взаимодействия ООО «Агентство «Плюс» с внешней средой будем использовать метод SWOT-анализа. Для этого нужно определить сильные и слабые стороны организации, а так же возможности и угрозы.

Сильные стороны ООО «Агентство «Плюс»:

- организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии организации, наличие взаимодействия между отделами организациями и т.п.);
- финансы (низкие издержки производства, доступность капитала,

скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса);

- инновации (частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии);
- маркетинг (высокое качество услуг (известность марки, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, высокая квалификация основного персонала);
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- стабильная клиентская база;
- закрепление заказчика за определенным менеджером.

Слабые стороны ООО «Агентство «Плюс»:

- текучесть кадров;
- отсутствие собственного производства.

Возможности:

- появление собственного производства;
- появление новых продуктов;
- поддержка бизнеса со стороны государства;
- скидки постоянным клиентам.

Угрозы:

- нестабильность экономики России;
- стремительно растущий уровень конкуренции;
- рост цен на рекламные услуги;
- перенасыщение рынка рекламной продукции;
- демпинг цен конкурентами.

После того, как выявлены сильные и слабые стороны организации, составляем матрицу возможностей (Таблица 4), а на основании выявленных слабых сторон организации составляем матрицу угроз и выявляем возможные последствия (Таблица 5).

Таблица 4

Матрица возможностей

Вероятность возникновения возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Появление новых продуктов	Появление собственного производства	–
Средняя	Скидки постоянным клиентам	–	Поддержка бизнеса со стороны Государства
Низкая	–	–	–

Таблица 5

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	–	–	–	Перенасыщение рынка рекламной продукции
Средняя	–	Демпингование цен конкурентами	Стремительно растущий уровень конкуренции	Рост цен на рекламные услуги
Низкая	–	Нестабильность экономики России	–	–

После того как конкретный список слабых и сильных сторон компании, угроз и возможностей составлен, можно перейти к этапу установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT. По горизонтали откладываются возможности и угрозы, а по вертикали силы и слабости организации. На пересечении этих факторов устанавливаются связи. Это позволит скоординировать работу, касающуюся дальнейшего развития бизнеса.

SWOT-анализ позволит определить основные направления развития организации, выявить проблемы, существующие в организации и влияющие на дальнейшее ее развитие. Также позволит определить сильные стороны организации.

Матрица SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ появление собственного производства; появление новых продуктов; поддержка бизнеса со стороны государства; скидки постоянным клиентам.	УГРОЗЫ нестабильность экономики; растущий уровень конкуренции; рост цен на рекламные услуги; перенасыщение рынка; демпинг цен конкурентами
СИЛЫ организация; финансы; инновации; маркетинг; индивидуальный подход к каждому клиенту; стабильная клиентская база; закрепление заказчика за определенным менеджером.	СИЛЫ И ВОЗМОЖНОСТИ квалификация сотрудников и их заинтересованность в развитии организации позволит разработать и внедрить в рекламный рынок новый продукт; компания имеет стабильную клиентскую базу, что позволяет давать скидки постоянным клиентам, а также каждый клиент закреплен за отдельным менеджером; известность марки и заслуженная репутация позволяет получать поддержку бизнеса со стороны Государства.	СИЛЫ И УГРОЗЫ растущий уровень конкуренции может негативно сказаться на клиентской базе. Клиент может уйти к конкуренту, если он предоставит более выгодные условия; демпинг цен конкурентами может негативно отразиться на прибыльности компании; нестабильность экономики может негативно сказаться на доходах рекламодателей, и вследствие, на прибыльности компании.
СЛАБОСТИ текучесть кадров; отсутствие собственного производства.	СЛАБОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ Поддержка бизнеса со стороны Государства позволит организовать собственное производство, и вследствие новые продукты.	СЛАБОСТИ И УГРОЗЫ появление новых фирм на рынке, влияет на текучесть кадров в компании; т.к. у компании отсутствует собственное производство, приходится печатать продукцию на стороне. А в связи с ростом цен на услуги и появлением новых фирм на рынке, клиент может обратиться в ту компанию, которая занимается производством на месте.

Данный метод выявил положительные стороны и недостатки и позволит взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах. Это позволит определить основные направления развития организации, выявить проблемы, влияющие на дальнейшее развитие.

2.2. Общий анализ финансовых и экономических показателей

В значительной степени финансовое состояние рекламного агентства зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия, величина активов и их структура претерпевают постоянные изменения.

Проанализируем основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за последние 3 года.

Начинать анализ финансовых результатов предприятия необходимо с анализа реализации.

Таблица 7

Динамика экономических показателей ООО «Агентство «Плюс» за 2012– 2014 гг.

№	Показатели	2012		2013			2014		
		Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Темп роста, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Темп роста, %
1	Выручка от продаж	15 479	100	20 949	100	135,3	29 817	100	142,4
2	Себестоимость	6 573	42,5	9 784	46,7	148,8	16 236	54,4	165,9
3	Расходы (коммерческие и управленческие)	978	6,3	1 293	6,1	132,2	1 760	5,9	136,1
4	Прибыль от продаж	7 928	51,2	9 872	47,1	124,5	11821	39,6	119,7

Из данных таблицы видно, что в период 2012 – 2014 годов значительно выросла выручка от продаж. Темп прироста на 2014 год составляет 142,4%

Несмотря на рост выручки от продаж, в структуре финансовых результатов наибольший удельный вес в 2014 году приходится на себестоимость продукции, он составил 54,4%.

В то же самое время растут расходы, в 2014 г. темп прироста составил 136,1 %, что связано с увеличением расходов на начисление заработной платы управленческому персоналу, командировочные расходы.

Таблица 8

Динамика прибыли до налогообложения ООО «Агентство «Плюс» за
2012 – 2014 гг.

№	Показатели	2012		2013			2014		
		Тыс. руб.	Структура, %	Тыс. руб.	Темп прироста, %	Структура, %	Тыс. руб.	Темп прироста, %	Структура, %
1	Прибыль от продаж	7 928	104,75	9 872	124,5	107,7	11 821	119,7	111,6
3	Расходы (операционные и внереализационные)	360	-4,75	706	196,1	-7,7	1 237	175,2	-11,6
4	Прибыль до налогообложения	7 568	100	9 166	121,1	100	10 584	115,4	100

Таким образом, можно отметить, что ООО «Агентство «Плюс» формирует прибыль до налогообложения исключительно за счет основной деятельности – изготовление и размещение рекламы.

ООО «Агентство «Плюс» не получало на протяжении последних трех лет никаких операционных и внереализационных доходов, при этом несло значительные операционные и внереализационные расходы, которые сокращали прибыль до налогообложения.

В состав операционных и внереализационных расходов ООО «Агентство «Плюс» включаются следующие затраты:

- расходы на формирование резервов по сомнительным долгам;
- убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;
- судебные расходы и арбитражные сборы;
- суммы штрафов за нарушение договорных обязательств, признанных организацией;
- суммы налогов, кредиторские задолженности по которым списаны по истечении сроков исковой давности;
- на оплату услуг банков.

Из таблицы 8 видно положительную динамику прибыли до налогообложения в период 2012 – 2014 гг. В 2014 г. прибыль до налогообложения возросла на 1 418 тыс. руб. или на 14,4 %. Это связано с увеличением прибыли от продаж.

Следующий этап анализа – анализ чистой прибыли предприятия, которая определяется по формуле:

$$\text{ЧП} = \text{П}_{\text{дно}} - \text{НП},$$

где НП – сумма налога на прибыль;

$\text{П}_{\text{дно}}$ - прибыль до налогообложения.

Таблица 9

Динамика чистой прибыли ООО «Агентство «Плюс» за 2012-2014 гг.

№	Показатели	2012		2013		2014	
		Тыс. руб.	Уд.вес, %	Тыс. руб.	Уд.вес, %	Тыс. руб.	Уд.вес, %
1	Выручка от продаж	15 479	100	20 949	100	29 817	100
2	Полная себестоимость	7 551	48,8	11 077	52,9	17 996	60,3
3	Прибыль до налогообложения	7 568	48,9	9 166	43,7	11 821	39,6
4	Налог на прибыль и другие аналогичные платежи	3 095,8	20	4 189,8	20	5 963,4	20
5	Чистая прибыль	4 472,2	28,9	4 976,2	23,7	5 857,6	19,6

Прибыль от реализации в 2014 г. составила 5 857,6 тыс. руб. или 19,6 % от выручки от реализации, а по сравнению с 2013 годом прибыль увеличилась на 1 385,4 тыс. рублей. Удельный вес полной себестоимости в 2014 г. составил 56,1 %.

2.3. Анализ фактической системы мотивации персонала

В системе взаимодействия руководителей и подчиненных ООО «Агентства «Плюс» можно выделить следующие особенности, положительно

влияющие на мотивацию персонала:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к компании, как к семье (мощная корпоративная культура, дружный и сплоченный коллектив, совместное проведение праздников, дней рождения, знаменательных дат и т.д.);
- развитие у персонала чувства престижа работы в компании, как в солидной процветающей корпорации;
- положительное отношение к проявлению инициативы со стороны сотрудников (сопровождение проектов, наставничество и т.д.);
- прямое взаимодействие «руководитель – подчиненный».

Несмотря на эти положительные моменты, в компании наблюдается не развитость морального стимулирования, как фактора мотивации. Так, в ООО «Агентство «Плюс» нет возможности должностного продвижения, отсутствует практика поощрения сотрудников наградами за достижения.

Материальным методом мотивации персонала является заработная плата. В основном используется система должностных окладов, за исключением отдела продаж, где заработная плата формируется из окладной части и процентов от продаж. Так же, бонусная часть начисляется журналистам и фотографам за написание коммерческих статей и выездные фотосъемки.

Кроме того, в ООО «Агентство «Плюс» применяется административная мотивация в форме штрафов, с целью соблюдения сотрудниками организации трудовой и производственной дисциплины.

Для более детального изучения системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс» мы провели исследование, в том числе: анкетирование, тестирование, беседа с персоналом. Цель данного исследования – проанализировать существующую систему мотивации персонала в организации, выявить мотивы, влияющие на трудовую деятельность персонала и найти способы их стимулирования.

Анкетирование персонала проводилось по анкете, состоящей из нескольких блоков, позволяющих изучить: мотивационную структуру, условия работы, управление карьерой, оплату труда, социальные льготы, нематериальную мотивацию (Приложение 1). Методологической основой исследования стала теория Ф. Герцберга.

В ходе анкетирования всего было опрошено 57 работников организации. Исходя из данных, полученных в ходе анкетирования, следует: удовлетворенность своей работой сотрудниками:

- удовлетворены на 50% – 30 человек;
- удовлетворены на 30% – 15 человек;
- удовлетворены на 80% – 12 человек.

Не совсем удовлетворены размером заработной платы 30 сотрудников организации. Как правило, это сотрудники отдела продаж, что выяснилось в ходе личных бесед, т.к. их заработная плата состоит из минимального оклада и процентов от продаж.

Режимом работы удовлетворены 100% опрошенных респондентов.

15 сотрудников считают, что обладаемые ими навыки ниже возложенных на них полномочий, что свидетельствует о необходимости проведения дополнительного обучения сотрудников.

Более половины опрошенных, что составило 36 человек, положительно бы отнеслись к введению в корпоративную культуру медицинского обслуживания и возможности заниматься, на определенных условиях, в спортивных учреждениях.

В анкете респондентам предлагалось выбрать из перечисленных характеристик работы 5 самых важных. Так, самыми популярными ответами стали: высокая заработная плата, возможность профессионального роста, возможность должностного продвижения, благоприятные условия труда, психологический климат.

На вопрос анкеты, какие виды морального поощрения вы получаете от

организации? – все 57 респондентов отметили устную благодарность.

20 сотрудников отметили, что хотели бы получать в качестве морального поощрения, кроме устной благодарности, еще и грамоты, награды.

Помимо разработанной нами анкеты исследование проводилось с помощью двух методик: мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда (Приложение 2) и опросник «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу» (Приложение 3).

По итогам опросника «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу», на первом месте стоят физиологические потребности.

Кроме того, для 26 опрошенных сотрудников организации наиболее важны потребности связанные с самореализацией. 17 работников ставят в приоритете для себя потребность самоуважении и признании, а 9 из опрошенных ставят в приоритет социальные потребности. Потребность в безопасности испытывают 6 работников.

При анализе данных, полученных в ходе проведения мотивационного теста по модели Д. Мак-Клелланда, было выявлено, что:

- у 16 человек наиболее развита потребность во власти;
- у 23 сотрудников развита потребность в достижении;
- у 18 – потребность в признании.

На основе полученных данных в ходе проведения тестов, опросников, анкетирования и личных бесед были выявлены следующие недочеты в системе мотивации труда персонала ООО «Агентство «Плюс»:

- недостаточное, по мнению сотрудников, поощрение за рабочие достижения;
- отсутствие дополнительного обучения и повышения квалификации персонала организации;
- несовершенная система стимулирования труда сотрудников отдела продаж;

– отсутствие каких-либо социальных льгот для сотрудников.

Согласно выявленным недочетам необходимо составить рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство «Плюс». Совершенствование системы мотивации персонала компании обязательно должно быть комплексным. Улучшения должны касаться всех подсистем стимулирования – материальных и нематериальных. Именно это позволит превратить мотивацию в инструмент повышения эффективности деятельности организации.

Глава 3. Совершенствование системы мотивации труда персонала в организации в ООО «Агентство «Плюс»

3.1. Предложение по совершенствованию системы мотивации персонала

Система мотивации труда персонала ООО «Агентство «Плюс» нуждается в изменении с целью повышения производительности труда работников. Нельзя уделять внимание одному критерию системы мотивации персонала. Совершенствование системы мотивации необходимо проводить комплексно и уделять внимание всем видам мотивации. В предыдущей главе мы выявили недостатки в системе мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс» (недостаточное поощрение за рабочие достижения; отсутствие обучения; несовершенная система стимулирования труда сотрудников отдела продаж; отсутствие каких-либо социальных льгот для сотрудников).

Ниже представлены выявленные недостатки и предложенные меры по совершенствованию системы мотивации в ООО «Агентство «Плюс».

Таблица 10

Недостатки системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс» и мероприятия по ее усовершенствованию

№	Недостатки	Мероприятия по усовершенствованию
1	Недостаточное, по мнению сотрудников, поощрение за рабочие достижения.	Ввести в систему мотивации персонала, следующие поощрения (награды, грамоты, публичное признание сотрудника, размещение фотографии сотрудника на доске почета); ввести соревновательный момент в систему нематериального стимулирования (переходящая от сотрудника к сотруднику награда по итогам месяца).
2	Отсутствие дополнительного обучения и повышения квалификации персонала.	Ввести должность тренинг-менеджера; организовать обучение сотрудников; ввести в практику ежегодное посещение каждым сотрудником образовательных курсов, в зависимости от должности.

3	Несовершенная система стимулирования труда сотрудников отдела продаж.	Совершенствование системы стимулирования труда для сотрудников отдела продаж с учетом производительности труда.
4	Отсутствие каких-либо социальных льгот для сотрудников.	Организация возможности получения медицинского обслуживания персоналом компании; страхование сотрудников; организация возможности посещения сотрудниками организации спортивных и оздоровительных учреждений.

Обучение персонала компании – это инвестиции в саму компанию. Главной ценностью любой компании являются не деньги или технологии, а люди. Так как в аналитической части работы было выявлено отсутствие дополнительного образования и повышения квалификации, в целях совершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «Агентство «Плюс» предложена система обучения.

Из таблицы 11 видно, что в ООО «Агентство «Плюс» будет осуществляться система обучения персонала, которая будет включать в себя программы по решению, возникающих в процессе работы, проблем, так и программы для повышения квалификации персонала организации. Это позволит решить проблему, связанную с недовольством персонала в отсутствии обучения и повышения квалификации, позволит сплотить команду и предотвратить возникновение конфликтных ситуаций. За организацию обучения ответственность несет тренинг-менеджер.

Таблица 11

Система обучения персонала ООО «Агентство «Плюс»

Категория сотрудников	Направление обучения	Цель обучения
Отдел кадров	Мотивация и стимулирование сотрудников.	Создать эффективную систему мотивации персонала.
Отдел продаж	Ведение переговоров и техника телефонных продаж.	Сформировать навыки профессионального поведения при общении с клиентом.

Руководящий состав	Управление конфликтами в организации	Узнать, как распознавать сигналы начала конфликта в коллективе; Выбирать оптимальные стратегии и тактики поведения в конфликте.
Все сотрудники	Работа в команде	Сплочение коллектива для наиболее эффективной работы; Выявление и предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе.
Все сотрудники	Курсы повышения квалификации для каждого отдела и специальности	Повышение квалификации персонала

Так же предлагается ввести в систему мотивации труда условно-материальное стимулирование и организовать, за счет бартерной работы с организациями – потенциальными и/или постоянными клиентами ООО «Агентство «Плюс», следующие мероприятия для персонала компании:

- страхование сотрудников и членов их семьи от клещевого энцефалита (данная льгота будет актуальна, так как компания вместе с семьями часто выезжают на корпоративные мероприятия за пределы города в период активности клещей);
- страхование автомобилей тех сотрудников, которые передвигаются для решения рабочих вопросов на личном транспорте;
- организация прохождения ежегодного медицинского осмотра для всех сотрудников организации;
- организация возможности посещения сотрудниками организации спортивных и оздоровительных учреждений (один абонемент на одного сотрудника предоставляется бесплатно);
- продажа товаров и услуг, получаемых по бартеру, на выгодных условиях (при покупке товаров оплачивается 50% от прайсовой стоимости, а при приобретении услуг сотрудник оплачивает 40% от стоимости по прайсу).

Предоставление вышеперечисленных льгот удовлетворит потребность

в них сотрудников ООО «Агентство «Плюс», также будет способствовать мотивации труда работников, и кроме того, устранит недостаток в системе мотивации труда персонала ООО «Агентство «Плюс».

Следующая рекомендация по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс» – публичное признание с награждением сотрудников за достижения в работе. Публичное признание заслуг является мощным стимулом морального поощрения. Таким образом, мы устраняем такую проблему, как недостаточное, по мнению сотрудников организации, поощрение за рабочие достижения.

Но, дополнительно к обычным награждениям за проделанную работу, мы вводим соревновательный характер по некоторым показателям. Например: награда сотруднику за привлечение наибольшего количества денег в компанию за месяц будет переходящей. Плюс к этому, введем еще и материальную составляющую в виде премии, при условии удержания данной награды одним сотрудником на протяжении двух и более месяцев. Такой способ позволит проявить интерес к нематериальному стимулированию.

Также для совершенствования системы материального стимулирования труда персонала ООО «Агентство «Плюс» были разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников отдела продаж.

Теперь заработная плата сотрудников отдела продаж будет зависеть от следующих критериев:

- стаж работы в организации (чем больше сотрудник работает в организации, тем больше % к заработной плате получает сотрудник. % за стаж начисляется от оклада). Это позволит мотивировать сотрудников на долгосрочное сотрудничество и предотвратить текучесть кадров;
- проценты, начисляемые в заработную плату, напрямую зависят от суммы, привлеченной в компанию менеджером;

- премиальная часть начисляется в зависимости от следующих факторов: выполнение личного плана, установленного руководителем отдела продаж; выполнение общего плана по отделу; сбор денег за оплачиваемый (отчетный) период; привлечение новых клиентов;
- отдельная выплата предусмотрена за внедрение и реализацию нового проекта, в случае получения прибыли от успешной реализации (1% от общей прибыли по итогам реализации проекта).

Все выше предложенные нововведения, позволят повысить эффективность труда сотрудников ООО «Агентство «Плюс» и в конечном итоге способствовать увеличению прибыли организации.

3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Для совершенствования системы мотивации персонала ООО «Агентство «Плюс» с целью повышения эффективности труда сотрудников, было предложено ввести следующие мероприятия:

- поощрения сотрудников за достижения на работе;
- соревновательный момент в системе нематериального стимулирования;
- обучение сотрудников;
- оплата труда сотрудников отдела продаж с учетом производительности труда;
- возможность получения медицинского обслуживания персоналом компании;
- страхование сотрудников;
- возможность посещения сотрудниками компании спортивных и оздоровительных учреждений.

Для мотивации с целью повышения эффективности труда сотрудников ООО «Агентство «Плюс» через условно-материальное стимулирование нами было предложено ввести такие блага, как: страхование сотрудников от клещевого энцефалита; страхование автомобилей тех сотрудников, которые используют личный транспорт в работе; организация прохождения ежегодных медицинских осмотров; организация посещения сотрудниками спортивных и образовательных учреждений.

Произведен расчет предполагаемых затрат по каждому пункту.

Страхование от клещевого энцефалита проводится раз в год. Стоимость одной страховки составляет 220 рублей.

$57 \times 220 = 12\,540$ рублей (затраты на страхование сотрудников);

8 сотрудников используют для работы личные транспортные средства. Сумма страховки ОСАГО для юридических лиц на 1 автомобиль с мая 2015 года составляет 2 573 рубля.

$8 \times 2\,573 = 20\,584$ рубля (затраты на страхование личных транспортных средств персонала).

В ходе опроса, благом посещения спортивных и оздоровительных учреждений хотят пользоваться 30 сотрудников организации. Сумма затрат учитывается из расчета «1 сотрудник – 1 абонемент» (абонемент рассчитан на 2 месяца). $30 \times 1200 \times 6 = 216\,000$ рублей (затраты на организацию посещения сотрудниками спортивных и образовательных учреждений);

Стоимость медицинского осмотра на одного сотрудника составляет 900 рублей. Этим благом выразили желание пользоваться все сотрудники ООО «Агентство «Плюс».

$57 \times 900 = 51\,300$ рублей (затраты на организацию ежегодных медицинских осмотров сотрудников организации).

Общая сумма расходов на условно-материальное стимулирование составляет 300 424 рубля.

ООО «Агентство «Плюс» сотрудничает по системе оплаты

взаимозачетом, с медицинскими центрами, страховыми компаниями, спортивными учреждениями. Взамен предоставляемых услуг данными организациями, ООО «Агентство «Плюс» разрабатывает и проводит рекламную кампанию той или иной организации на собственных рекламных площадях (печатные СМИ). Рекламная кампания разрабатывается из расчета стоимости предоставляемых услуг, указанной в договоре.

Таким образом, ООО «Агентство «Плюс» не несет прямых расходов на осуществление мероприятий, связанных с организацией совершенствования условно-морального стимулирования.

Эти внедрения позволят:

- поддерживать высокое качество трудовой жизни коллектива;
- избежать чрезмерных стрессов на рабочих местах;
- поддерживать положительный морально-психологический климат в коллективе;
- повысить лояльность персонала к организации;
- избежать апатичного настроения персонала к работе.

В совокупности это образует систему материальных благ, которые выступают в качестве фактора, побуждающего к трудовой деятельности, что в конечном итоге способствует эффективной работе персонала и получению прибыли компании в целом.

Следующее мероприятие по совершенствованию мотивации с целью повышения производительности труда сотрудников ООО «Агентство «Плюс» – увеличение производительности труда, за счет использования в работе обученного и квалифицированного персонала.

Специалисты ООО «Агентство «Плюс» будут обучаться на курсах повышения квалификации. Срок обучения 1 специалиста длится 1 месяц. Количество сотрудников, которые будут проходить обучение – 57 человек. Средние затраты на обучение одного сотрудника составят 10 000 рублей. Следовательно, общая стоимость обучения сотрудников компании – 570 000

рублей в год.

Также, для более эффективной работы команды, мы рекомендуем проводить обучающие тренинги и тренинги, связанные с организацией сплоченной команды, для реализации наиболее продуктивной деятельности. Для реализации этих задач приглашен специальный тренинг-менеджер.

Мероприятия будут проводиться в офисе компании, что позволит избежать издержек, связанных с оплатой проезда. Тренинги будут проводиться с различными категориями сотрудников 2 раза в месяц по 2,5 часа (5 часов в месяц). Оплата за час работы тренинг-менеджера составляет 3 000 рублей. Таким образом, затраты составят: $3\ 000 \times 5 = 15\ 000$ рублей в месяц. И $15\ 000 \times 12 = 180\ 000$ рублей в год.

Таким образом, общие затраты на обучение персонала и проведение тренингов составят $570\ 000 + 180\ 000 = 750\ 000$ рублей за год.

Критерии эффективности от мероприятий по обучению персонала:

- изменение производительности труда;
- уменьшение себестоимости услуги;
- повышение качества оказания услуги;
- изменение коммерческих показателей;
- количество инновационных проектов.

Для анализа мероприятий по обучению персонала в ООО «Агентство «Плюс» мы предлагаем использовать обобщенную модель Дональда Киркпатрика, которая проводится в четыре этапа [53, с. 68].

Первый этап – реакция на обучение. На этом этапе необходимо получить обратную связь от сотрудников компании, которые проходили обучение. Для получения обратной связи предлагаем использовать анкету реакции на обучение (Приложение 4). Анкета состоит из 8 вопросов, направленных на выявление удовлетворенности сотрудника обучением. В большинстве случаев, предлагается ответить на вопросы путем оценки по пятибалльной шкале. После каждого вопроса респонденту предоставляется

место для комментариев, предложений и замечаний. Оценка на первом уровне важна, так как, во-первых, мы сможем узнать мнение персонала об обучающей программе, а во-вторых, сотрудники будут уверены, что их мнение не безразлично для руководства.

Второй этап позволит нам выявить то, как изменились после обучения знания и навыки сотрудников. Способствовало ли обучение развитию компетенций у сотрудников? Для этого мы предлагаем использовать тесты на усвоение изученного материала и листы проверки умений. Данные опросники составляются исходя из тематики обучающей программы и специализации обучаемой группы сотрудников. Проверку умений целесообразно проводить до и после обучения, для того чтобы видеть динамику изменений до и после.

На третьем этапе производится оценивание того, как изменилось после обучения поведение сотрудника, применяются ли полученные знания и навыки в процессе работы. Это отражает степень мотивации сотрудника на дальнейшее обучение и применение новых знаний на практике с целью повышения производительности труда. Для анализа изменения поведения сотрудников на рабочем месте предлагаем использовать обзорный тест (Приложение 5). Также, в совокупности с тестированием рекомендуется использовать наблюдение за поведением сотрудника на рабочем месте.

Четвертый этап позволяет отследить, как изменились экономические показатели сотрудников компании после обучения. Результатами будет считаться те изменения, которые произошли в связи с тем, что сотрудники прошли обучение. В конкретном случае, мы выбираем программы обучения направленные на повышение производительности труда персонала и увеличение продаж. Интервал для оценки показателей 1 квартал или в два этапа (до и после обучения).

Пятый уровень разработал и добавил к модели Дональда Киркпатрика, Джек Филипс. ROI (коэффициент окупаемости инвестиций) помогает

перевести результаты обучения (четвертый этап оценки) в материальный эквивалент, а затем выразить процентное соотношение чистой прибыли от программы обучения к сумме затрат. Это позволяет ответить на следующий вопрос: превысит ли финансовый эффект от обучения те затраты, которые были заложены на его организацию и проведение?

Расчет производится по формуле:

$$ROI = (\text{доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%$$

Данная модель дает возможность показать, что увеличение продуктивности компании непосредственно зависит от обучения сотрудников. Экономический эффект от обучения можно будет посчитать спустя 2 – 3 месяца после окончания обучения.

Еще один из факторов, направленных на совершенствование системы мотивации персонала с целью повышения эффективности производительности труда – удовлетворенность личным материальным положением сотрудниками компании. В процессе проведения анализа существующей системы мотивации было выявлено, что сотрудники отдела продаж ООО «Агентство «Плюс» не удовлетворены системой стимулирования, и в общем, оплатой труда. В соответствии с этим, было предложено изменить систему стимулирования труда для сотрудников отдела продаж.

В отделе продаж работают 24 сотрудника. Оплата труда сотрудников начисляется по повременно-премиальной системе и состоит из фиксированной месячной окладной части 15 000 рублей и фиксированных 5% от продаж, для всех сотрудников отдела, в независимости от стажа, выполнения плана и других показателей. Размер оклада и процентов от продаж зафиксированы в положении об оплате труда сотрудникам.

На окладную часть заработной платы сотрудников отдела продаж расходовалось в месяц 360 000 рублей.

В ходе совершенствования системы оплаты труда, предлагается

сократить размер окладной части 1 сотрудника до 12 000 рублей. Итого, на окладную часть отдела продаж будет затрачиваться 288 000 рублей, что позволит экономить 72 000 рублей в месяц, и 864 000 рублей в год.

В ходе совершенствования системы стимулирования труда сотрудников отдела продаж, мы предлагаем сменить форму оплаты труда с повременно-премиальной на комиссионную с применением минимального оклада.

При комиссионной форме оплаты труда оплата производится в размере процента от выручки организации или сотрудника. На усмотрение директора организации устанавливается фиксированный размер должностного оклада, который фиксируется в положении об оплате труда или в трудовом договоре[18].

Минимальный оклад устанавливается в размере 12 000 рублей. Для расчета комиссионных будет применяться гибкая шкала процентов, начисляемых в зависимости от суммы платежей, которая поступает организации в результате деятельности работника (Таблица 12).

Размер процентной надбавки от выручки, а также размер фиксированной окладной части необходимо закрепить в положении об оплате труда.

Таблица 12

Зависимость начисляемых в заработную плату процентов от личных продаж сотрудников

№	Объем продаж	% от личных продаж
1	100 000 – 150 000 рублей	5%
2	151 000 – 200 000 рублей	6%
3	201 000 – 250 000 рублей	7%
4	251 000 – 350 000 рублей	8%
5	Более 351 000 рублей	10%

В качестве стимулирующей надбавки предлагаем ввести процентную надбавку за стаж работы в организации, которая будет рассчитываться путем начисления %, за время работы в организации, от оклада.

Расчет % надбавки за стаж работы в организации

№	Стаж работы	Начисляемый % от оклада
1	2 – 3 года	2%
2	4 – 5 лет	4%
3	Более 5 лет	6%

Комиссионные начисляются сотруднику в случае выполнения личного плана, установленного руководителем отдела продаж. В противоположном исходе, сотрудник получает заработную плату, состоящую из окладной части и % надбавки за стаж работы в организации.

Применение комиссионно-премиальной системы платы труда несет следующие положительные моменты для эффективного функционирования организации:

- прямая заинтересованность сотрудников отдела в привлечении денежных средств в организацию;
- возможность сотруднику самостоятельно регулировать уровень своих доходов;
- прозрачность начисления процентов;
- возможность руководителю объективно оценивать вклад в работу каждого сотрудника.

Так как система еще не применялась, у нас нет данных по личным продажам сотрудников и по % от этих продаж за текущий период.

Для примера расчетов средних затрат на начисление заработной платы сотрудникам отдела продаж по усовершенствованной системе, возьмем за основу средние показатели личных продаж сотрудников за 2014 год.

Выручка от продаж формируется за счет средств, привлеченных в компанию сотрудниками отдела продаж. Этот показатель за 2014 год составил 29 817 тыс. руб.

Средний показатель личных продаж сотрудника за 2014 год составил 1 242,4 тыс.руб., а в месяц составил $103,5 = 1\,242,4 / 12$.

Из таблицы 14 видно, что при объеме продаж 100 – 150 тыс.рублей, надбавка за личные продажи составит 5%.

Посчитаем среднюю % надбавку за объем личных продаж на одного сотрудника:

$103,5 \times 5\% = 5\,175$ рублей (средние затраты на выплату % надбавки за личные продажи одному сотруднику в месяц);

$5\,175 \times 24 = 124\,200$ рублей (средние затраты на выплату % надбавки за личные продажи всем сотрудникам отдела продаж в месяц);

$124\,200 \times 12 = 1\,490,4$ тыс. руб. (средние затраты на выплату % надбавки за личные продажи всем сотрудникам отдела продаж в год).

Далее необходимо рассчитать затраты на начисление в заработную плату стимулирующих выплат за стаж работы в организации. Для расчета этого показателя возьмем данные из таблицы 13 (Расчет процентной надбавки за стаж работы в организации). Процентная надбавка рассчитывается от оклада и зависит от стажа работы в организации.

Таблица 14

Процентная надбавка за стаж работы в организации сотрудникам отдела продаж ООО «Агентство «Плюс»

№	Стаж работы	Количество сотрудников	Сумма надбавки на 1 сотрудника	Общая сумма
1	2 – 3 года	11	240 рублей	2 640 рублей
2	4 – 5 лет	10	480 рублей	4 800 рублей
3	Более 5 лет	3	720 рублей	2 160 рублей
				Итого: 9 600 рублей

Итого, общая сумма затрат на начисление в заработную плату стимулирующей процентной надбавки за стаж работы в организации составляет 9600 рублей в месяц, и 115 200 рублей в год.

Итого: $3\,456 + 115,2 + 1\,490,4 = 5\,061,6$ тыс. руб. (средние затраты на начисление заработной платы сотрудникам отдела продаж в год).

Помимо экономического аспекта, выше предложенные мероприятия

несут еще и социальную эффективность, что в совокупности приводит к повышению эффективности производительности труда персонала. Это обусловлено следующими факторами:

- так как заработная плата сотрудника привязана к производительности труда, привлечению новых клиентов и т.д., повышается уровень заинтересованности сотрудника в повышении уровня своей деятельности, привлечению большего количества денежных средств в организацию;
- сотрудники получают возможность самим влиять на уровень оплаты труда, что также стимулирует их на более эффективную работу;
- руководителю видна степень вовлеченности и участия сотрудника в формировании прибыли организации;
- повышение квалификации и обучение персонала приводит не только к повышению уровня образованности, но и самосовершенствования и самоутверждения каждого сотрудника, что в конечном итоге способствует более высокой производительности персонала;
- учет стажа работы в организации при формировании заработной платы, дает сотруднику понять, что его труд ценится. Такая мера позволяет сократить текучку кадров;
- возможность сотрудникам пользоваться различными благами, предоставляемыми организацией позволяет следить за состоянием здоровья, что непосредственно влияет на продуктивность трудовой деятельности персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема дипломной работы является актуальной, так как квалифицированная разработка и внедрение системы мотивации труда персонала на основе анализа производительности труда является одним из основных факторов получения прибыли и повышения эффективности работы организации в целом.

В первой главе работы рассмотрены основные модели управления персоналом, более детально раскрыты особенности мотивационного управления, обозначены особенности формирования мотивов труда и факторы, влияющие на трудовую мотивацию сотрудников.

Во второй главе дана общая характеристика анализируемой организации, проведен анализ внешней среды организации с помощью SWOT-анализа, проанализированы финансовые и экономические показатели, а также проанализировано фактическое состояние системы мотивации труда персонала, в результате которого были сделаны следующие выводы:

- в компании отсутствует программа обучения и повышения квалификации персонала;
- несовершенная система стимулирования труда сотрудников отдела продаж, о чем, в первую очередь, свидетельствует их собственное недовольство, выявленное в ходе анкетирования;
- отсутствуют какие-либо социальные блага для сотрудников.

Все это негативно влияет на производительность труда персонала.

Третья глава содержит рекомендации и предложения по совершенствованию системы мотивации труда персонала на основе анализа фактической системы мотивации персонала ООО «Агентство «Плюс»:

- организовать повышение квалификации сотрудников организации;
- ввести в практику ведение образовательных тренингов, а также тренингов, рассчитанных на формирование сплоченной команды;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников отдела продаж с учетом производительности труда, стажа работы и других показателей;
- организовать возможность посещения сотрудниками организации медицинских, спортивных и оздоровительных учреждений.

Также, в этом разделе были произведены примерные расчеты затрат и приведены обоснования эффективности рекомендованных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала. Так, примерные затраты на введение в корпоративную культуру возможности использования различных социальных благ, организацию и проведение программ по обучению и повышению квалификации персонала, на начисление заработной платы сотрудникам отдела продаж по новой системе – 6 112 тыс. руб.

С точки зрения социальной эффективности, предложенные мероприятия формируют следующие положительные моменты:

- повышение уровня заинтересованности сотрудника в повышении уровня своей трудовой деятельности;
- самостоятельность сотрудников в процессе формирования оплаты труда;
- прозрачность схемы начисления заработной платы;
- повышение уровня образованности, самосовершенствования и самоутверждения;
- осознание сотрудниками своей важности и значимости для компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012
2. Баженова Елизавета. Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы. – СПб.: Сова, 2009.
3. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2009.
4. Батяев А. Идеальный персонал – персональная подготовка, повышение квалификации персонала. – СПб.: Альфа-пресс, 2009.
5. Бергердт Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008.
6. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций. – М.: Эксмо, 2008.
7. Ветлужских Е.А. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики и практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007.
8. Власов Е. Система мотивации: как привлечь и удержать // Управление персоналом. – 2010. - №8. – С. 19-25.
9. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией. – М.: Бератор, 2013.
10. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. – 2009. - №6. – С. 103-112.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
12. Гурьянов С.Х., Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду. – М.: Экономика, 2010.
13. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. – М.: Академия Естествознания, 2009.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. –

Н.Новгород: НИМБ, 2010.

15. Зайцева О.А. , Радугин А.А., Радугин К.А. Основы менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2006.

16. Ильин Евгений. Мотивация персонала. – СПб.: Питер, 2011.

17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2012.

18. Информационный портал для бухгалтеров, кадровиков, юристов «Главбух-инфо». Организация учета оплаты труда: системы оплат труда в РФ. Глав. ред. Зубова Ирина. URL: <http://glavbuh-info.ru/index.php/2012-07-12-06-59-35/9276-2012-07-18-14-30-06.html> (дата обращения 8.10.2015).

19. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - №6. – С. 26-28.

20. Кибанов А.Я. основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005.

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005.

22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: ИНФРА-М, 2013.

23. Кинан Кейт. Эффективная мотивация. – М.: Эксмо, 2007.

24. Климин Анастасий. Стимулирование продаж. – М.: Вершина, 2007.

25. Климова М. Заработная плата. – М.: Налоговый вестник, 2008.

26. Клочков А.Н. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010.

27. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №4. – С. 40-43.

28. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда. – СПб.: Питер, 2007.

29. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКа, 2004.

30. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011.
31. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008.
32. Менеджмент: Учебник для вузов / под ред. М.М. Максимов, А.В. Игнатова, М.А. Комаров. – М.: Наука, 2009.
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: перевод с англ. – М.: Эксмо, 2007.
34. Мрочковский Николай. Безжалостный менеджмент. Реальные законы управления персоналом. – СПб.: Питер, 2013.
35. Мрочковский Николай. Выжми из бизнеса всё! 200 способов повысить продажи и прибыль. – СПб.: Питер, 2011.
36. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010.
37. Парабеллум Андрей. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. – СПб.: Питер, 2013.
38. Петрас Катрин. Цель кажется недостижимой, пока она не достигнута. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
39. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – М.: Вершина, 2006.
40. Румянцева З.П., Сагоматин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: Инфа-М, 2008.
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
42. Смолкин А.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010.
43. Снежницкая М.Н., Кондратьев О.П. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них. – М.: ЮНИТИ 2009.
44. Сувернева А.И. Нематериальная мотивация персонала // Отдел кадров. – 2008. – №8. – С. 32-35.
45. Тибилова Т., Кузьмин В. Как качественно оценить человека.

Настольная книга менеджера по персоналу. – СПб.: Питер, 2010.

46. Томилов В.В. Маркетинг и интерпринерство в системе предпринимательства. – СПб.: Темекон Плюс, 2004.

47. Трофимов А.Г. Работа с персоналом на предприятии // Управление персоналом. – 2010. – №3. – С. 15-19.

48. Учет и оплата труда: Организация учета и оплаты труда. Манько Снежана. URL: http://www.snezhana.ru/people_1.html (дата обращения: 13.10.2015).

49. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №1. – С. 126-138.

50. Шапкина И.Н. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2013.

51. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы. – Самара: Самарский университет, 2012.

52. Ярцева С.И. Управление персоналом. Текст лекций. – М.: ГИУ, 2008.

53. Donald Kirkpatrick, James Kirkpatrick. Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005 г.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы
и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 53 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г.

(дата)

Приложение 1

**Анкета для анализа удовлетворенности персоналом условиями труда
(методологическая основа – теория Ф. Герцберга)**

АНКЕТА

Кафедра менеджмента организации Красноярского государственного педагогического университета им.В.П.Астафьева просит вас принять участие в исследовании системы мотивации персонала на ООО «Агентство «Плюс».

Просим вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы.

Результаты будут обработаны и представлены в обобщенном виде.

1. Укажите, пожалуйста, ваш возраст:

- А. 20-30 лет Б. 31-40 лет
В. 41-50 лет Г. 51-60 лет

2. Пол:

- А. муж Б. жен

3. Образование:

- А. среднее специальное Б. незаконченное высшее В. высшее

4. Стаж работы:

- А. общий
Б. по специальности
В. в данной организации

5. Какую должность вы занимаете в данной организации?

- А. руководителя Б. специалиста
В. Служащего С. рабочего

6. Отметьте, пожалуйста, на приведенной ниже шкале, в какой степени (в %) вы удовлетворены своей работой.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

7. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (дайте ответ по каждой строке).

Продолжение приложения 1

Качество работы	Да, вполне	Не совсем	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
1. Содержание работы				
2. Соответствие работы личным способностям				
3. Режим работы				
4. Санитарно-гигиенические условия				
5. Уровень технической оснащенности				
6. Возможность должностного продвижения				
7. Возможность профессионального роста				
8. Размер заработка				
9. Отношения с непосредственным руководителем				
10. Отношения с коллегами				

8. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции:

А. вы удовлетворены работой в организации и не хотели бы менять место работы

Б. вы удовлетворены работой в организации, но хотели бы сменить место работы по объективным обстоятельствам

В. вы не удовлетворены работой в организации, но не хотели бы менять место работы

Г. вы не удовлетворены работой в организации и хотели бы сменить место работы

9. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции: ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

А. соответствуют друг другу

Б. навыки выше возложенных на вас полномочий

В. навыки ниже возложенных на вас полномочий

Окончание приложения 1

10. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы пять самых важных для вас. Напротив самой важной характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Участие в управлении компанией	

11. Какие социальные блага вы получаете от организации?

12. Нужны ли вам следующие социальные блага?

Социальные блага	Да	Нет
1. Медицинское обслуживание		
2. Наличие спортивных учреждений		
3. Предоставление служебного автомобиля		
4. Обеспечение бесплатными обедами		
5. Наличие детского сада		
6. Возможность летнего отдыха для детей		
7. Страхование от несчастных случаев		

13. Можете ли вы предложить что-нибудь ещё?

14. Какие виды морального поощрения вы получаете от организации?

А. устная благодарность Б. грамоты

В. почетное звание Г. награды

15. Нужны ли вам следующие виды морального поощрения?

А. устная благодарность В. почетное звание

Б. грамоты Г. награды

Мы благодарим вас за помощь в нашей работе.

Опросник «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу»

Шкала оценки утверждений опросника

Полностью согласен	Согласен	Скорее, согласен	Не знаю	Скорее, не согласен	Не согласен	Абсолютно не согласен
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Работнику лучше дать более детальное описание выполняемой работы, тогда он точнее знает, что от него требуется.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль слабо воспринимается работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.

Окончание приложения 2

12. Менеджер может продемонстрировать большую заинтересованность в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неформальных группах - необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программы работы.
19. Безопасность работы важна для работника.
20. По мнению работника, наличие хорошего оборудования - необходимое условие успешной работы.

Суммарная оценка потребностей (суммарный балл)

Группы потребностей	№ утверждений
Самореализация	10, 11, 13, 18
Самоуважение, признание	6, 8, 14, 17
Социальные/причастность	5, 7, 12, 15
Безопасность	2, 3, 9, 19
Физиологические	1,4, 16,20

Приложение 3

Мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда

1. Нравятся ли вам такие ситуации, когда лично вы должны находить решения возникающих проблем?
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?
3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи по вопросу выполнения вами своей работы?
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?
5. Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?
6. Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?
8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?
10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей?
12. Воспринимают ли вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?

Ключ:

- Ответы "Да" на вопросы 1-4 показывают развитость потребности в достижении;
- Ответы "Да" на вопросы 5-8 показывают развитость потребности в признании;
- Ответы "Да" на вопросы 9-12 показывают развитость потребности во власти.

Приложение 4
Анкета реакции на обучение

Просим Вас дать максимально развернутые и объективные оценки.

Это поможет нам совершенствовать программу обучения и повысить ее эффективность.

1. Насколько комфортной для вас была психологическая атмосфера в процессе обучения? (отметьте соответствие на шкале ниже. 5 – максимальный бал, 0 – минимальный).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Комментарии, пожелания и предложения:

2. Насколько интересной и доступной была подача материала? (отметьте соответствие на шкале ниже. 5 – максимальный бал, 0 – минимальный).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Комментарии, пожелания и предложения:

3. Насколько содержание обучения соответствовало вашим потребностям и запросам? (отметьте соответствие на шкале ниже. 5 – максимальный бал, 0 – минимальный).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Комментарии, пожелания и предложения:

4. Какая часть обучения была для вас наиболее интересной и полезной? Почему?

Окончание приложения 4

Комментарии, пожелания и предложения:

5. Насколько рассматриваемая тема важна для применения в вашей практической деятельности? (отметьте соответствие на шкале ниже. 5 – максимальный бал, 0 – минимальный).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Комментарии, пожелания и предложения:

6. Оцените работу тренера. (отметьте соответствие на шкале ниже. 5 – максимальный бал, 0 – минимальный).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Комментарии, пожелания и предложения:

7. Какие темы вы бы хотели разобрать на следующем этапе обучения?

8. Как можно улучшить эту программу обучения?

Спасибо за работу!

Приложение 5

Тест на выявление изменений в поведении сотрудника на рабочем месте и готовности применения новых знаний в работе.

1. Я получил новые знания в процессе обучения. (отметьте соответствие на шкале: 5 – полностью согласен, 0 – совсем не согласен).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Я могу применять полученные знания и навыки на рабочем месте. (отметьте соответствие на шкале: 5 – полностью согласен, 0 – совсем не согласен).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Какой процент рабочих задач занимают те, которые требуют знаний и навыков, полученных в процессе обучения? (отметьте соответствие на шкале)

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

4. Сколько процентов знаний и навыков представленных в программе обучения вы применяли для решения рабочих задач до того, как пройти обучение у нашего тренера? (отметьте соответствие на шкале)

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

5. Через какой период времени вы смогли применять знания и умения полученные в процессе обучения?

- 1 неделя
- 2-4 недели
- пока не применял, но планирую
- не буду применять

Почему?

Спасибо за ответы!!!

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

студентки Мартыновой Арины Александровны

на тему: Мотивация как инструмент повышения эффективности труда персонала (на примере ООО «Агентство «Плюс»)

В ходе написания выпускной квалификационной работы Мартынова А.А. продемонстрировала умение анализировать деятельность организации.

Выпускная квалификационная работа соответствует предъявляемым требованиям, актуальна, в ней представлено развернутое представление о проблемах в системе мотивации персонала в организации.

В процессе написания работы Мартынова А.А. проявила умение работать с литературными источниками, анализировать и четко излагать полученный материал, применять полученные знания в практической работе.

Выпускная квалификационная работа отражает достаточно высокий уровень теоретической и практической подготовки Мартыновой Арины Александровны. Рекомендации, предложенные автором, могут быть успешно использованы для совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Агентство «Плюс».

В целом выпускная квалификационная работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть допущена к защите. Оценка теоретической части – «отлично».

Мартынова А.А. заслуживает присвоения квалификации «Менеджер»

Руководитель ВКР Серватинский Вячеслав Вячеславович,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента организации

Дата

Подпись

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Мартыновой Арины Александровны

«Мотивация как инструмент повышения эффективности труда персонала (на примере ООО «Агентство «Плюс»»)

При планировании деятельности организации с учетом роста производительности труда, важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Одной из таких возможностей, является повышение мотивации персонала организации. Наиболее эффективную отдачу работника можно ожидать лишь тогда, когда созданы условия для реализации его потенциала, а также желание реализовать его на благо организации.

Выпускная квалификационная работа Мартыновой А.А. выполнена по актуальной для современного менеджмента проблеме. В данной работе была рассмотрена проблема повышения эффективности труда персонала в организации посредством мотивации на примере ООО «Агентство «Плюс».

Во введении к выпускной квалификационной работе Мартынова А.А. обосновала актуальность выбранной темы, грамотно структурировала проблему, выделив цель, объект и предмет исследования, определила последовательность задач, сконцентрированных на достижении цели, сформулировала теоретическую и практическую значимость проведенного исследования.

В первой главе Мартынова А.А. довольно глубоко провела теоретический анализ проблемы, раскрыла сущность и понятие мотивационного управления.

Во второй главе Мартынова А.А. представила полную характеристику ООО «Агентство «Плюс». Провела анализ внешней и внутренней среды, экономических показателей, сделаны соответствующие выводы.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «Агентство «Плюс». Также произведен расчет затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации, и приведены обоснования эффективности предложенных мероприятий, что доказывает целесообразность их внедрения.

В заключение Мартынова А.А. сделала выводы о достижении цели исследования и решения поставленных задач.

Рецензируемая ВКР отвечает требованиям государственного стандарта, предъявляемым к работам подобного рода и заслуживает отличной оценки.

Рецензент:

Директор
ООО «Агентство «Плюс»
22 декабря 2015



(Handwritten signature)

Е.В. Филистович

(подпись)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им.В.П.АСТАФЬЕВА»
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации

Специальность 080507.65-«Менеджмент организации»

(код ОКСО и наименование направления/специальности)

АКТ

о внедрении

«___» _____ 2015 г.

Настоящим актом подтверждаем, что результаты полученные в ходе дипломного исследования студентки Мартыновой А.А. по теме «Мотивация как инструмент повышения эффективности труда персонала (на примере ООО «Агентство «Плюс»)» рассмотрены на коллективном совещании.

Результаты исследования целесообразны и рекомендованы к внедрению.

Директор ООО «Агентство «Плюс» /Филистович Е.В.



М.П

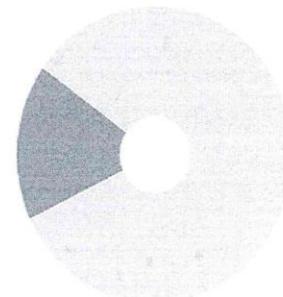
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

дата выгрузки: 22.12.2015 15:35:22
 пользователь: aresha07@mail.ru / ID: 2371623
 отчет предоставлен сервисом «Анти-Плагиат»
 на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

№ документа: 19
 Имя исходного файла: ВКР А.А.Мартынова.doc
 Размер текста: 478 кБ
 Тип документа: Не указано
 Символов в тексте: 102111
 Слов в тексте: 11671
 Число предложений: 666



Информация об отчете

Дата: Отчет от 22.12.2015 15:35:22 - Последний проверяемый отчет
 Комментарий: не указано
 Оценка оригинальности: 83.3%
 Заимствования: 16.7%
 Цитирование: 0%

Оригинальность: 83.3%
 Заимствования: 16.7%
 Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
7.19%	[1] Скачать/bestref-132384.doc	http://bestreferat.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
7.19%	[2] Особенности системы мотивации персонала ООО "Окна Саратова" – Украина по русски	http://referat.ukraine-ru.net	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
7.08%	[3] Разработка модели мотивации персонала предприятия. Курсовая работа (т). Читать текст online -	http://cv.4i5.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
6.91%	[4] Особенности системы мотивации персонала ООО "Окна Саратова"	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
6.63%	[5] Практическое исследование организации "Газпром" как объекта управления. Курсовая работа (т). Читать текст online -	http://bibliofond.ru	20.06.2014	Модуль поиска Интернет
2.85%	[6] Министерство образования, Банк Рефератов (1/3)	http://bankreferatov.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.9%	[7] Мотивация социологии и психологии управления. Курсовая работа (т). Читать текст online -	http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.22%	[8] Анализ деятельности рекламного агентства "Реклама Онлайн"	http://otherreferats.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.21%	[9] Красюк Надежда Юрьевна_Мотивация труда и концептуальные подходы к оценке деятельности муниципальных служащих в г. Магнитогорске.doc	не указано	31.05.2011	Модуль поиска Интернет
1.17%	[10] Роль мотивации в повышении производительности труда (на примере ООО "Айболит")	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.82%	[11] Мотивация труда работников как инструмент повышения эффективности деятельности организации_Ю. В. Федотов. Другое. Читать текст online -	http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.6%	[12] Особенности системы мотивации персонала ООО "Окна Саратова"	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.43%	[13] Рекламное агентство "Сектор Приз"	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.34%	[14] Управление персоналом	http://lib.rus.ec	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.33%	[15] Организация обучения и повышения квалификации в организации. Реферат. Читать текст online -	http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.25%	[16] Проектирование системы оплаты и стимулирование труда работников. Диплом - бесплатно	http://rosdiplom.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.19%	[17] Дипломный проект на тему: Сравнительный анализ американской, японской и европейской моделей управления персоналом и их влияние на отечественную модель управления - страница 7	http://userdocs.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.05%	[18] Развитие бизнеса	http://lib.rus.ec	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет