



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

Инженерная школа

**Кафедра Инноватики, качества, стандартизации
и сертификации**

Хван Владимир Итекович

**РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «УСПЕХ»**

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров по направлению 27.03.05 «Инноватика»

Владивосток
2018

Студент _____
(подпись)
« 5 » _____ 2018г.

Руководитель выпускной
работы (проекта) ст. преподаватель
Кузнецов Петр Анатольевич

(подпись) (ФИО)
« 5 » _____ 2018г.

«Допустить к защите»

Руководитель ОП к.т.н., профессор кафедры ИКСС.

(подпись) Соловьев Денис Борисович
« 19 » _____ 2018г.

Консультант по _____

(подпись) (ФИО)
« _____ » _____ 2018г.

Зав. кафедрой к.э.н., доцент кафедры ИКСС.

(подпись) Шкарина Татьяна Юрьевна
« 20 » _____ 2018г.

Консультант по _____

(подпись) (ФИО)
« _____ » _____ 2018г.

Консультант по _____

(подпись) (ФИО)
« _____ » _____ 2018г.

Защищена в ГАК с оценкой _____

Нормоконтроль д.м.н., профессор
Шульгин Юрий Павлович

(подпись)
« 19 » _____ 2018г.

Секретарь ГАК

(подпись) (ФИО)
« _____ » _____ 2018г.

Рецензент _____
(ученое звание)

(подпись) (ФИО)
« _____ » _____ 2018г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование этапов дипломного проекта (работы)	Срок выполнения этапов дипломного проекта (работы)	Примечание
1	Понятие и теории мотивации	01.02.2018–01.03.2018	
2	Анализ текущего состояния предприятия	01.03.2018–15.03.2018	
3	Анализ уровня мотивации персонала ООО «Успех»	16.03.2018 - 01.04.2018	
4	Разработка и внедрение рекомендаций по мотивации персонала	01.04.2018–25.05.2018	

Дата выдачи задания _____ 1.02.2018

Срок представления к защите _____ 20.06.2018

Руководитель ВКР _____
(подпись) Кузнецов Т.А.
(ФИО)

Студент _____
(подпись) Хван В.И.
(ФИО)



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

Инженерная школа
Кафедра Инноватики, Качества, Стандартизации и Сертификации

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

На выпускную квалификационную работу студента(ки) Хван Владимира Итековича

Направление подготовки 27.03.05. Инноватика

группа Б3424

Руководитель ВКР старший преподаватель Кузнецов Петр Анатольевич

На тему Разработка предложений по мотивации деятельности персонала на примере ООО «Успех»

Дата защиты ВКР «21» июня 2018 г.

Работа посвящена анализу персонала в ООО «Успех». В выпускной квалификационной работе проанализирована система мотивации персонала, а также разработана рекомендации по мотивации деятельности. Работа хорошо структурирована, имеет четкую структуру, которая соответствует методическим указаниям.

При проведении исследований, студент проявлял активность и заинтересованность

Данная работа соответствует всем требованиям, предъявляемым для выпускных квалификационных работ по специальности 27.03.05 «Инноватика», а студент заслуживает присвоения ему квалификации «бакалавра»

Оригинальность текста ВКР составляет 76%

Руководитель ВКР 
(подпись)

Кузнецов Петр Анатольевич
(ФИО)

« 5 » июня 2018 г.

АННОТАЦИЯ

Тема ВКР: «Разработка предложений по мотивации деятельности персонала на примере ООО «Успех»

Объем – 65 страниц, 2 рисунка, 6 таблиц, 2 приложения, список литературы: 50 источников, из них 47 – интернет-источники.

Структура ВКР включает: введение, понятие и теории мотивации, анализ текущего состояния предприятия, анализ уровня мотивации персонала ООО «Успех» разработка и внедрение рекомендаций по мотивации персонала, заключение и список использованных источников.

Во введении представлены цели и задачи выполнения ВКР.

В первой части проведен теоретический обзор понятия и теорий мотивации.

Во второй части представлена основная информация об ООО «Успех», а также описано проведение SWOT–анализа.

В третьей части указана причина использования анкетирования, как инструмента анализа, расписан алгоритм проведения анкетирования, а также проведен анализ текущего уровня мотивации и существующей системы мотивации на предприятии.

В четвертой части разработаны рекомендации по повышению мотивации персонала, а также анализ экономической эффективности.

В заключении приводятся краткие выводы из каждой главы и результаты проделанной работы.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день одной из наиболее важной частью любой организации является персонал. В условиях ограниченности ресурсов, а также постоянного развития конкурентов необходимо находить внутренние способы повышения конкурентоспособности. Одним из способов является повышение мотивации персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение рекомендаций по мотивации персонала для консалтингового агентства «Успех».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить теории мотивации;
- анализ текущего состояния предприятия;
- анализ уровня мотивации персонала ООО «Успех»;
- разработка и внедрение рекомендаций по повышению мотивации персонала;
- анализ эффективности от внедрения.

Объектом исследования является Дальневосточное Консалтинговое Агентство «Успех», которое занимается консультациями по карьере и подбором персонала для компаний, организацией тренингов и семинаров, а также проводит кадровый консалтинг.

Предметом исследования являются способы мотивации персонала в консалтинговом агентстве.

В дипломной работе используются следующие методы исследования: теоретический анализ теории мотивации, изучения материалов научных и периодических изданий, системный анализ персонала организации с помощью анкетирования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по мотивации персонала для консалтингового агентства «Успех».

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью постоянного увеличения результативности предприятия за счет максимального использования внутренних ресурсов.

1 ПОНЯТИЕ И ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

1.1 Общая информация

В настоящее время существует множество разных определений мотивации. Это обусловлено тем, что каждый ученый по-разному изучает внутренний мир человека.

Наиболее распространены два основных подхода к изучению мотивации.

Первое рассматривает мотивацию как совокупность факторов или мотивов. Этому пути придерживались такие ученые, как Мадсен, Годфруа, Платонов, Шадриков.

Второе направление рассматривает мотивацию как динамичное образование, как процесс, механизм. В этом направлении работали следующие ученые: Вилюнас, Магомед-Эминов, Джидарьян, Иванников.

Однако в большинстве работах мотивация выступает как вторичное отношению к мотиву явление, то есть мотивация появляется тогда, когда уже есть мотив.

Мотив сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием [1].

Для данной дипломной работы наиболее подходящим является определение И.П Ильина, который рассматривает мотивацию, как динамический процесс формирования мотива.

На сегодняшний день существует три категории теории мотивации[2]:

1) традиционные – единственным способом влияния на уровень мотивации – материальное стимулирование и штрафы;

2) содержательные - основаны на рассмотрении отдельных мотивов, которые направляют деятельность индивида;

3) процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов.

1.2. Традиционные теории мотивации

Наибольший вклад в развитие традиционной теории мотивации внесли такие люди, как Фредерик Тейлор, Генри Гантт и Генри Форд.

1. Согласно Ф. Тейлору одной из самых главных проблем на любом предприятии является отсутствие инициативы и стремлений у рабочих, а также сознательное уменьшение выработки[3].

Для решения указанных проблем были разработаны следующие принципы [4]:

- необходимо находить самые эффективные пути выполнения работы, а также учить этому работников;
- необходимо обеспечить наилучшие условия труда;
- необходимо установить требования к работе, а также устанавливать нормы выработки;
- необходимо напрямую связать оплату труда и работоспособность работника, при этом сотрудники должны знать критерии, за счет которых они могут повышать свою заработную плату.

В результате рабочие работают усерднее, так как понимают зависимость между выработкой и оплатой.

2. Генри Гантт во многом был согласен с Тейлором, но в некоторых моментах по-другому подходил к мотивации персонала [5].

Одним из различий является небольшое премирование мастера, за каждого работника, выполнившего дневную выработку. Также была введена система поощрения работника за перевыполнение плана.

При этом он разработал новую систему начисления заработной платы, в которую включил и повременную, и сдельную форму.

Также в дополнение к имеющимся наработкам Гантт вводил на предприятиях системы графиков планирования и календарные планы, которые позже стали называться диаграммами Гантта.

Благодаря введенным разработкам сотрудники были более заинтересованы выполнять и перевыполнять ежедневные задания ради премии, а мастера сильнее взаимодействовали с подчиненными.

3. Одним из наиболее видных предпринимателей двадцатого века был Генри Форд, а добился он всего благодаря следующим принципам, которых он придерживался на своих предприятиях:

- большая минимальная заработная плата и четкий график работы;
- снижение рабочего времени до 48 часов в неделю;
- постоянное повышение качества оборудования, что ведет к росту качества продукта;
- постоянное улучшение получаемого продукта;
- соблюдение чистоты и гигиены сотрудников, а также учет личных качеств рабочих при назначении на новую должность[6].

Суть всех классических теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда, при недопущении снижения сдельной ставки;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- высокая минимальная заработная плата

Проблемные области традиционных теорий:

- основным инструментом повышения мотивации является материальное стимулирование;
- не учтены факторы внутренней мотивации;
- единый подход для всех сотрудников.

1.2 Содержательные теории мотивации

К содержательным теориям мотивации относятся:

1. Теория мотивации А. Маслоу [7].

В основу теории Маслоу лег принцип иерархичности интересов людей. Он предложил следующую иерархию потребностей человека:

- физиологические, например: утоление голода и жажды, потребность во сне и отдыхе;
- потребность в безопасности - это обеспечение стабильности, защиты, свободы от страха или тревоги;
- социальные потребности, которые выражаются в таких понятиях как семья, друзья, общение;
- потребность в признании, реализующаяся через независимость, репутацию, престиж, статус, внимание окружающих и славу;
- потребность в самовыражении - это стремление человека к реализации заложенных способностей[8].

Согласно Маслоу, по мере удовлетворения нижних уровней иерархии, приоритеты человека меняют направление в сторону реализации тех потребностей, что стоят выше.

При этом потребности более низкого порядка не обязательно должны быть удовлетворены полностью. Главное, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие.

Проблемные области теории:

- в жизни потребности более высокого ранга могут подавлять те потребности, что находятся ниже в иерархии;
- нет четкого понимания, когда потребности более низкого уровня стали достаточно удовлетворены для смены приоритетов человека;
- отсутствует связь с внешними условиями хозяйственной деятельности индивида;

- всеобщее навязывание человеку возможностей в самоактуализации может иметь неоднозначный результат. Не смотря на весь положительный эффект возможен вариант слишком больших издержек, при удовлетворении более низких по иерархии потребностей;
- полное отсутствие взаимозаменяемости потребностей и возможности компенсации увеличения удовлетворенности одних потребностей, за счет снижения возможности удовлетворения других.

Теорию иерархии лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель.

2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Согласно его теории все мотивы к труду делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа и непосредственно мотивации - факторы, связанные с характером и сущностью работы[9].

Гигиенические факторы отвечали за такие факторы, которые удерживают на работе человека. К таковым можно отнести условия работы, уровень заработной платы, социальное взаимодействие внутри компании, а также стабильность и надежность компании.

Мотиваторы воздействуют на человека, побуждая его работать усерднее. В ходе исследования Герцберг определил следующие мотиваторы – потребность в самореализации, карьерный рост, признание и ответственность.

Мотиваторы можно использовать для стимулирования более высокого уровня мотивации, при условии достаточного уровня удовлетворенности гигиенических потребностей [10].

Главное значение двухфакторной модели заключается в том, что для повышения мотивации персонала не стоит делать основной акцент на гигиенические факторы, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И, наоборот, перед тем, как предлагать персоналу различные мотиваторы необходимо удовлетворить гигиенические потребности.

Можно выделить следующие особенности двухфакторной теории мотивации Герцберга [11]:

- гигиенические факторы и мотиваторы одинаковы, важны, так как при неудовлетворенности одной из составляющих, вторая не работает.
- для достижения максимальной заинтересованности среди сотрудников необходимо наличие мотиваторов, гигиенические факторы способствуют росту мотивации, но не приводят к её максимизации.

Основные проблемные области теории:

- отсутствие экспериментальных доказательств обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию";
- нет доказательств, что мотиваторы всегда повышают мотивацию любой группе персонала;
- не решен вопрос об оптимальном сочетании уровней отдельных факторов, а так же о компенсации изменения одного фактора изменениями других;
- нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника. Ведь любые изменения в факторах как гигиенических так и мотивационных требует определенных затрат ресурсов;

Вместе с тем, необходимо отметить, что ценность теории двух групп факторов Герцберга заключается в следующем:

- систематизированы многие факторы, которые оказывают влияние на отношение работников к труду;
- показано влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных на изменение отношения человека к труду и на результаты его деятельности
- исследован кумулятивный эффект повышения производительности труда при достижении работником потребностей в самоактуализации
- показана важность внезапности, неожиданности для работника поощрения в деле увеличения степени его положительных эмоций, особенно в рамках такого фактора как признание

3. Трехфакторная модель МакКлелланда

По мнению МакКлелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей [12]:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

Потребность в достижениях удовлетворяется только тогда, когда начатая работа успешно доведена до конца. Такие люди ставят перед собой задачи повышенной сложности и желают получить положительные отзывы о своей работе [13].

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Также, люди с преобладающими потребностями соучастия зачастую ищут поддержку и одобрение от значимых и авторитетных людей [14].

Потребность во властвовании обусловлено жизненным опытом человека и состоит в том, что человек стремится к контролю над действиями других сотрудников как к способу оказывать на них существенное воздействие [15].

Потребность властвования опосредуется двумя группами устремлений:

- получение власти ради властвования;
- получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Также необходимо напомнить о вкладе американского психолога Джона Аткинсона в трехфакторную модель МакКлелланда.

Согласно его разработкам, потребность в успехе нужно исследовать совместно с потребностью в избегании неудач. Аткинсон выявил, что люди с преобладающей мотивацией к достижениям, как правило, стремятся к успеху, а люди, у которых мотивация к достижениям находится на низком уровне, стараются избегать неудач [16].

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

4. Теория МакГрегора

Дугласом МакГрегором были предложены теория «Х» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон [17].

Теория Х исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:

- люди не хотят работать и пытаются всячески избежать дополнительных усилий;
- Работники стараются уменьшить зону своей ответственность, предпочитая, находится под руководством кого-либо;
- для стимулирования работников прибегают к принуждению, полному контролю, а также к угрозам наказания;
- Ценностью для таких сотрудников является стабильность и гарантированность рабочего места;
- Отсутствие потребности в самореализации.

Теория Y исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:

- люди воспринимают труд, как неотъемлемую часть их жизнедеятельности;
- способность сотрудника к самоорганизации и самоконтролю, при наличии интереса;
- работник желает иметь больше свободы действий, а также готов к дополнительной ответственности;
- сотрудника мотивирует возможность проявлять свои творческие способности, а также реализовывать новые идеи;
- любые ограничения со стороны организации приводят к снижению эффективности работы, а также вызывает у работника недовольство.

Проблемные области теории:

- нет анализа развития мотивации работника во времени;
- идеализация У-теории, как лучшей базы для управления персоналом.

1.3 Процессуальные теории мотивации

1 Теория ожиданий В. Врума

Теория ожидания основана на следующем предположении: мотивацию определяет ожидание того, что усилия, приложенные к определенной деятельности, приведут к желаемым результатам[18].

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность [19].

Согласно теории ожидания Врума мотивация равна совокупности усилий, результатов и удовлетворенности.

Усилия представляют собой различные затраты на плановые задания от начальника, которые человек выполняет.

Результаты представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности.

Удовлетворенность понимается, как сила желания человека в насыщении той или иной потребности [20].

В результате можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые должны быть удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Проблемные области теории ожиданий В.Врума:

- отсутствует исследование динамики изменения валентности под воздействием соответствующих достижений и результатов. То есть предполагается, что предпочтения индивида в отношении тех или иных факторов мотивации носят устойчивый характер;
- теория В. Врума предполагает, что в целом первичные результаты направлены на улучшение возможностей человека в получении результатов второго уровня. Тем не менее, реальность такова, что для достижения положительного эффекта в достижении одного результата второго уровня, нам часто приходится жертвовать другими результатами того же уровня. К сожалению, в теории В. Врума вопросы взаимовлияния и взаимокompенсации результатов второго уровня практически не рассматриваются;
- не учитывается то, что активность или усилия, которые необходимо приложить для достижений целей первого уровня, одновременно является в каком-то смысле отрицательным результатом второго уровня.

2. Теория справедливости Стейси Адамса.

Суть теории заключается в том, что сотрудники определяют отношение того, что они получили к тем усилиям, затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу [21].

Если в результате сравнения они чувствуют несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение [22].

Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения[23]:

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд различными способами;
- воздействие на положение других членов организации;
- увольнение из компании;
- снижение заинтересованности в результатах компании;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения.

Проблемные области теории:

- рассматривается один фактор, влияющий на мотивацию работников;
- малая возможность прогнозирования развития ситуации несправедливости;

3. Теория Портера - Лоулера

Эта теория состоит из сочетания теории ожидания и теории справедливости. Её суть состоит в том, что трудовые результаты зависят от приложенных работниками усилий, их способностей и характера, а также от осознания ими своей роли[24].

Согласно модели Портера-Лоулера существует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [25].

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу

правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. Однако все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности [26].

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно [27].

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем.

Основные выводы данной теории сводятся к следующему [28]:

- в системе ценностей человека важную роль занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения;
- помимо внешних вознаграждений, человек получает внутреннее вознаграждение, что способствует повышению уровня его удовлетворенности;
- важны не только внешние вознаграждения, но и оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения. Если оценка справедливого

вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе;

- высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Проблемные области теории Портера - Лоулера:

- основной проблемой является отсутствие какой-либо модели определения приоритетности и взаимосвязи отдельных целевых установок индивидуумов. Главным образом данная теория сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с контрагентами. Хотя авторы и упоминают внутреннюю мотивацию человека и указывают на ее значение, тем не менее, она не является в данной теории предметом детального рассмотрения;
- вызывает сомнение настойчивое утверждение авторов теории, что удовлетворение работника должно возникать после выполнения работы, а не до этого процесса. Само по себе обещание вознаграждения, подкрепленная уверенностью в правдивости подобного обещания может повысить удовлетворенность человека в тот же момент. Дождаться для этого окончания работы вовсе не требуется. Кроме того, сам процесс работы вполне способен вызвать у людей чувства удовлетворения.

Вклад процессуальных теорий в исследования мотивации[29]:

- теория Портера-Лоулера и теория Врума дали толчок к осознанию управленцами необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда.
- интересно и внимание к наличию обратной связи, при которой уже полученный результат и справедливость предшествующего вознаграждения способны оказать влияние на мотивацию к будущей работе.

- теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер [30].

В данной главе были проанализированы теории мотивации, которые внесли большой вклад в теорию управления персоналом.

Согласно проведенному анализу можно сделать вывод, что при разработке рекомендаций по мотивации персонала для ООО «Успех» необходимо использовать совокупность трех видов теорий мотивации. Из этого следует, что теория мотивации должна влиять на денежную составляющую работы, удовлетворять те потребности, которые являются наиболее важными и неудовлетворенными, а также учитывать индивидуальное восприятие награды за проделанную работу.

2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общая информация об ООО «Успех»

В настоящее время Дальневосточное Консалтинговое Агентство "Успех" является одним из самых крупных предприятий, специализирующихся на работе с персоналом [31].

На настоящий момент работает один офис во Владивостоке.

Общее количество сотрудников – 15 человек.

Организационно – функциональная структура ООО «Успех» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационно–функциональная схема агентства

Миссия компании – развитие человеческого капитала на территории Приморского края.

Стратегические цели компании:

1. Расширение ведения деятельности на другие регионы России;
2. Расширение партнерских связей.

В настоящее время агентство «Успех» работает в следующих направлениях:

1. Подбор персонала;
2. Мониторинг зарплат;
3. Коучинг;
4. Бизнес–обучение;
5. Оценка персонала;
6. Проведение мероприятий.

Сведения об основных функциях подразделений предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные функции подразделений

Наименование подразделения	Основные функции подразделения
Отдел рекрутинга	Работа с посетителями. Работа с телефоном Работа с соискателями Работа с базой данных Работа с новым клиентом по установлению отношений
Отдел развития	Продажи услуг компании Стимулирование сбыта Описание бизнес–процессов, создание регламентов: Контроль соблюдения стандартов качества: Маркетинговые исследования: Работа с базами данных

Партнеры компании:

1. Бубль гум – сеть гипермаркетов детских товаров.
2. Монастырев – сеть аптек, работающая через сервис поиска и заказа лекарственных препаратов.
3. Мир Упаковки – компания, которая обслуживает ведущих производителей розничной торговли и сегмента HoReCa

2.2 Анализ текущего состояния предприятия

Во время прохождения производственной практики было проведено интервьюирование среди работников предприятия, а также высшего руководства.

Согласно проведенному исследованию были получены следующие данные:

1. Большое количество высококвалифицированных специалистов;
2. Уровень заработной платы в агентстве выше средней по отрасли;
3. Большое количество партнеров;
4. Высокий уровень сервиса;
5. Сложности с выполнением плана;
6. Высокая ротация персонала;
7. Низкая известность компании.

Для получения того чтобы систематизировать всю имеющуюся информацию и на основе данных принять решение, касающиеся развития предприятия был использован SWOT – анализ.

SWOT–анализ – это метод оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании или проекта. [32]

В таблице 2.2 представлена оценка сильных и слабых сторон консалтингового агентства «Успех» по бальной шкале.

Таблица 2.2 – Оценка сильных и слабых сторон

Название	Интенсивность A_j
Сильные стороны:	
Большое количество высококвалифицированных специалистов.	5
Уровень заработной платы в агентстве выше средней по отрасли	4
Большое количество партнеров	3
Высокий уровень сервиса	5
Слабые стороны:	
Сложности с выполнением плана	3
Высокая ротация персонала	4
Низкая известность компании	4

A_j – оценка интенсивности сильных и слабых сторон, она выставляется в пределах от 1 до 5.

- Для сильных сторон оценка интенсивности выставляется по принципу:
- 5 – отличное преимущество;
- 4 – 3 – интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
- 2 – 1 – интенсивность, вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

Для слабых сторон оценка интенсивности выставляется по принципу:

- 5 – в деятельности компании данная сторона практически не представлена;
- 4 – 3 – позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;
- 2 – 1 – интенсивность фактора, возможно, слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

В таблице 2.3 представлена оценка возможностей и угроз консалтингового агентства «Успех» по бальной шкале.

Таблица 2.3 – Оценка возможностей и угроз

	Название	Вес P_j	Рейтинг K_j	Взвешенная оценка O_{ij}
Возможности:				
1	Увеличение рекламной деятельности	0,5	0,9	0,45
2	Новые направления бизнеса	0,3	0,8	0,24
3	Улучшение экономической ситуации	0,2	0,6	0,12
Итого:		1,0		
Угрозы:				
1	Высокая активность конкурентов	0,8	0,7	0,52
2	Изменение законодательства	0,2	0,5	0,1
Итого:		1,0		

Взвешенная оценка рассчитывается в соответствии с формулой (2.1):

$$Q_{ij} = P_{ij} \times K_{ij} \quad (2.1),$$

где Q_{ij} – взвешенная оценка;

P_{ij} – вес конкретных возможностей или угроз в пределах от 0 до 1;

K_{ij} – рейтинг влияния на деятельность компании конкретных возможностей или угроз, сильных или слабых сторон.

Рейтинг влияния на деятельность компании конкретных возможностей или угроз, сильных или слабых сторон выставляется по принципу:

0 – никак не влияет на деятельность компании

0,1 – 0,3 – слабое влияние;

0,4 – 0,6 – среднее влияние;

0,7 – 0,9 – сильное влияние;

1 – создает конкретные новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность компании может быть прекращена.

В таблице 2.4 представлено построение «Матрицы возможностей» консалтингового агентства «Успех».

Таблица 2.4 – Построение «Матрицы возможностей»

	Влияние		
	Сильное		Умеренное
Вероятность использования возможностей	Высокая	Увеличение рекламной деятельности	Новые направления бизнеса
	Средняя	Улучшение экономической ситуации	

Учитываются возможности, попавшие в верхние левые клетки матрицы, но можно учитывать возможности, лежащие на диагонали матрицы, что потребует дополнительного анализа.

В таблице 2.5 представлено построение «Матрицы угроз» консалтингового агентства «Успех»

Таблица 2.5 – «Матрица угроз»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия		
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние
Высокая		Высокая активность конкурентов	
Средняя			Изменение законодательства

Учитываются угрозы, попавшие в верхние левые клетки матрицы, но можно учитывать угрозы, лежащие на двух диагоналях матрицы. Угрозы, попавшие в нижние правые клетки не должны, исключаться из анализа, их нужно иметь в виду.

Выставляются оценки влияния соответствующих сильных и слабых сторон на использование возможностей или защиту (усугубление) от угроз, исходя из следующих правил:

- +5 – фактор даёт использовать возможность по максимуму или предотвратить угрозу;
- +4, +3 – содействие использованию возможностей или защите от угроз;
- +2, +1 – положительное влияние на использование возможностей или на защиту от угроз;

- 0 – нет практического влияния фактора на возможности или угрозы;
- –1, –2 – отрицательное влияние на использование возможностей или на содействие усилению угроз;
- –3, –4 – сильное отрицательное влияние на использование возможностей или на чёткое усиление угроз;
- –5 – невозможность использовать возможности или предотвратить действие угроз.

В таблице 2.6 представлена оценка взаимодействия SWOT консалтингового агентства «Успех»

Таблица 2.6 – Оценка взаимодействия SWOT

		Возможности			Угрозы		Итог (N _{ij}):
		Увеличение рекламной деятельности 0,45	Новые направления бизнеса 0,24	Улучшение экономической ситуации 0,12	Высокая активность конкурентов 0,52	Изменения законодательства 0,1	
Сильные стороны	Большое количество высококвалифицированных специалистов.	+3 (5,4)	+2 (2,88)	+1 (1,44)	+4 (6,24)	+2 (0,12)	12
	Уровень заработной платы в агентстве выше средней по отрасли	–1 (1,35)	0 (0,72)	+1 (0,36)	+3 (1,56)	+0 (0,3)	3
	Большое количество партнеров	0 (3,6)	+2 (1,92)	+2 (0,96)	+3 (4,16)	+1 (0,8)	8
	Высокий уровень сервиса	0 (2,7)	+1 (1,44)	+1 (0,72)	+2 (3,12)	+2 (0,6)	6
Слабые стороны	Сложности с выполнением плана	–1 (–2,7)	–1 (–1,44)	0 (–0,72)	–3 (–3,12)	–1 (–0,6)	–6
	Высокая ротация персонала	–1 (–3,15)	–2 (–1,68)	0 (–0,84)	–4 (–3,64)	0 (–0,7)	–7
	Низкая известность компании	0 (–1,8)	–1 (–0,96)	0 (–0,48)	–3 (–2,08)	0 (–0,4)	–4
Итого		+1	0	+5	+2	+4	

Реальный вес сильной/слабой стороны рассчитывается в соответствии с формулой (2.2):

$$A_{ij} = O_{ij} \times a_{ij} \quad (2.2),$$

где A_{ij} – реальный вес сильной/слабой стороны;

a_{ij} – оценки влияния соответствующих сильных и слабых сторон на использование возможностей или защиту от угроз.

В таблице 2.7 представлено заполнение итоговой SWOT матрицы консалтингового агентства «Успех»

Таблица 2.7 – заполнение итоговой SWOT матрицы

	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение рекламной деятельности 2. Новые направления бизнеса 3. Улучшение экономической ситуации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая активность конкурентов 2. Изменение законодательства
Сильные стороны: <ol style="list-style-type: none"> 1. Большое количество высококвалифицированных специалистов. 2. Уровень заработной платы в агентстве выше средней по отрасли 3. Большое количество партнеров 4. Высокий уровень сервиса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходима реклама для поиска новых клиентов(5,4) 2. А также повторные услуги для старых клиентов(3,6) 3. Ввод новых направлений бизнеса (2,88) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для сохранения конкурентного преимущества необходимо использовать потенциал сотрудников (6,24) 2. Плотнее взаимодействовать с партнерами(4,16) 3. Гарантия качества(3,12)
Слабые стороны: <ol style="list-style-type: none"> 1. Сложности с выполнением плана 2. Высокая ротация персонала 3. Низкая известность компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо увеличить количество денежных потоков(-3,15) 2. Необходимо повысить известность компании(-1,8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо повысить мотивацию персонала для удержания на рабочем месте,(-3,64) а также увеличения финансовых показателей(-3,12) 2. Повышение известности фирмы(-2,08)

Из проведённого SWOT-анализа видно, что главными сильными сторонами компании являются: высококвалифицированные специалисты, высокий уровень зарплат, большое количество партнеров и высокий уровень

сервиса. Также существуют и слабые стороны, например: сложности с выполнением плана, высокая ротация персонала, низкая известность компании

На основе SWOT – анализа можно сделать следующие выводы:

1) для сохранения и преумножения конкурентного преимущества необходимо наращивать рекламную деятельность для привлечения новых клиентов, а также повторно привлекать старых потребителей, а также введение новых направлений бизнеса;

2) для снижения вероятности наступления угроз, а также снижения влияния слабых сторон необходимо использовать имеющийся потенциал работников, путем повышения мотивации персонала.

3 АНАЛИЗ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «УСПЕХ»

3.1 Методы изучения персонала

Важность изучения мотивов сотрудников, особенно в совместной деятельности доказана на основе результатов многочисленных исследований психологов. Однако выявление оснований действий и поступков человека – дело непростое, связанной как с объективными, так и с субъективными трудностями.

Руководство компании, проводят поверхностный анализ мотивов, однако такой анализ дает слишком мало для понимания душевного мира сотрудника, его мотивационной сферы, а главное – не позволяет прогнозировать его поведение в других ситуациях.

Изучение психического склада сотрудника включает выяснение следующих вопросов:

- какие потребности (склонности, привычки) типичны для данного сотрудника;
- какими способами, с помощью каких средств он предпочитает удовлетворить ту или иную потребность;
- какие ситуации и состояния обычно запускают то или иное его поведение;
- какие свойства личности, установки, диспозиции оказывают наибольшее влияние на мотивацию того или иного типа поведения;
- способен ли сотрудник на самомотивацию, или нужно вмешательство;
- кто сильнее влияет на мотивацию – имеющиеся потребности или чувство долга, ответственности;
- какова направленность личности.

Ответ на большинство этих вопросов можно получить, лишь используя разнообразные методы изучения мотивов и личности. При этом декларируемые сотрудником причины поступков нужно сопоставлять с реально наблюдаемым поведением.

Для изучения мотивировок и мотиваторов используются беседы, опрос, анкетирование. Устный и письменный опрос сотрудника о причинах и целях реального поступка или действия является наиболее коротким путем выявления основания его активности: различных мотиваторов, личностных диспозиций, потребностей, интересов, направленности личности [33].

Опрос связан с аргументированным объяснением сотрудником причины его поступка, со словесным обоснованием сотрудником причины своего поведения, то есть с мотивировкой. Однако часто мотив и мотивировка не совпадают или совпадают лишь частично [34].

Во-первых, сотрудник может не до конца разобраться в основном факторе, побудившем совершить тот или иной поступок.

Во-вторых, побудительная причина может быть преднамеренно искажена сотрудником, для того чтобы не выглядеть в глазах других или своих собственных безнравственным, неволевым и так далее.

Более надежным представляется метод анкетирования, при котором испытуемый, представляя себя в соответствии с предложенным заданием в той или иной ситуации, в которой он якобы совершил какое-то действие, объясняет причину своего поступка. Этот метод, связанный с описанием проблемных ситуаций, позволяет в ответах испытуемых через проекцию выявлять устойчивые и доминирующие установки, взгляды, суждения, которые в реальной жизни могут привести к подобному поведению и его обоснованию.

При анкетировании сотрудники свою позицию приписывают воображаемому субъекту, а это означает, что такие модели поведения имеются у него самого и потенциально он может поступить также.

Таким образом, анкетирование, как метод исследования, дает возможность максимально приблизиться к действительным мотивам сотрудника, вопреки создаваемому им образу

3.2 Методика оценки мотивации сотрудников

Для анализа текущей ситуации на предприятии был использован тест на определение мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина.

С помощью данного теста можно определить индивидуальное для конкретного человека сочетание наиболее актуальных и наименее значимых потребностей, так называемый, мотивационный профиль.

Далее оценивается степень удовлетворенности мотивационных факторов, что дает дополнительные данные, которые можно использовать при мотивации персонала.

Сам тест представляет совокупность 33 утверждений, в каждом из которых есть 4 варианта завершения предложения [35].

Бланк для определения мотивации сотрудников представлен в Приложении А.

Каждый вариант отвечает за один из 12 факторов:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении;
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
3. Потребность в четком структурировании работы, понимании через обратную связь о результативности своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы;
4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами;

5. Потребность в наличии большего свободного времени, гибкости графика. Потребность разграничить и оптимизировать деловую и личную жизнь не в ущерб ни одной;

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость;

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их. Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи;

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. Это показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния;

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины. Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции;

10. Потребность быть креативным анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пылливости, любопытства и нетривиального мышления;

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования;

12. Потребность в ощущении востребованности, в интересной общественно полезной работе. Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.

Для обработки результатов используется таблица, которая представлена в Приложении Б.

Затем оценивается уровень удовлетворенности каждого фактора в процентах.

В результате тестирования определяются те потребности, которые имеют наибольшее влияние на человека, а также уровень удовлетворенности каждой из них.

3.3 Анализ мотивации сотрудников компании

Для анализа уровня мотивации персонала было проведено полное анкетирование сотрудников, которое проходило 20.05.2017г.

Анкетирование охватило 73% сотрудников компании. Анкетирование не проходили офис – менеджер и его ассистент, а также генеральный директор и исполнительный директор.

Для систематизации результатов опроса была проведена классификация персонала:

- управляющие высшего звена: начальники отделов;
- управляющие среднего звена: менеджеры по развитию и рекрутингу;
- специалисты с высшим образованием: специалисты, маркетолог.

Структура персонала агентства представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структура персонала агентства

Тип персонала	Доля от всего персонала в %	Средний возраст, лет	Средняя заработная плата в месяц, руб.	Текучесть кадров, чел/год.
Управляющие высшего звена	19	48,7	70 000	0
Управляющие среднего звена	36	43,1	45 000	5
Специалисты с высшим образованием	45	37,3	35 000	6

Следует обратить внимание на достаточно низкий уровень текучести кадров. Основной причиной увольнения персонала, согласно опросу высшего руководства и сотрудников предприятия, является низкий уровень мотивации.

На основе проведенного анкетирования были получены результаты, приведенные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты анкетирования

Потребности	Вес	Удовлетворенность, %
1. Материальное вознаграждение	57	93
2. Условия работы	11	98
3. Структурирование работы	47	95
4. Социальные контакты	12	98
5. Свободное время	28	89
6. Признание	28	93
7. Достижения	24	87
8. Влиятельность и власть	10	99
9. Разнообразие и новизна	35	95
10. Креативность и творчество	47	82
11. Самосовершенствование	42	78
12. Ощущение востребованности	22	95

Согласно результатам анкетирования для сотрудников агентства наиболее важными являются потребности в достойном материальном вознаграждении, структурированной работе, креативности, творчестве и самосовершенствовании.

Далее по важности располагаются потребности в разнообразии и новизне, управлении свободным временем, признании среди окружающих и достижениях, а также ощущение востребованности.

Самое слабое влияние на уровень мотивации имеют условия работы, социальные контакты, влиятельность и власть.

Также следует отметить, что большая часть потребностей удовлетворена более чем на 90%. Исключениями служат потребности в достижениях, креативности, творчестве и самосовершенствовании.

Для повышения уровня мотивации необходимо повысить удовлетворенность тех потребностей, которые являются наиболее важными, а также в данный момент времени удовлетворены слабее всего.

Концепция новой системы повышения мотивации должна быть основана на создании дополнительных возможностей для достижения новых показателей и самосовершенствования, а также использование креативности персонала.

3.4 Анализ существующей программы мотивации персонала

В таблице 3.3 представлены инструменты, которые компания использует для мотивации персонала.

Таблица 3.3 – Анализ методов мотивации в агентстве

Инструмент	Цель внедрения	Результат
1	2	3
Премирование сотрудников за выполнение плана продаж	Создать заинтересованность сотрудника в выполнении плана	Высокая степень заинтересованности в выполнении плана
Проценты с продаж различных услуг компании	Повысить заинтересованность в увеличении количества продаж	Высокая доля продаж в общей выручке
Проведение собраний для определения целей предстоящей недели	Повышение осведомленности о текущем состоянии агентства	Повышение вероятности выполнения плана
Кофе–таймы за счет фирмы	Дать возможность сотрудникам меньше времени и денег тратить на перерывы	Увеличение ощущения востребованности у сотрудников

Окончание таблицы 3.3

1	2	3
Возможность брать 16 часов на личные дела при достижении плана	Создать дополнительную мотивацию выполнения плановых показателей	Высокая степень заинтересованности в выполнении плана
Возможность участвовать в образовательных мероприятиях при продаже определенного количества мест	Создание у сотрудника стремления к росту профессионализма	Незначительное число обученных сотрудников

Из представленных материалов сделан вывод о серьезном внимании компании к возможностям инструментов мотивации в процессе управления персоналом.

Следует обратить внимание на следующие недостатки имеющейся системы повышения мотивации:

- отсутствие системного подхода к формированию и осуществлению мотивации;
- отсутствие контроля над уровнем влияния инструментов по повышению мотивации.

4 РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

4.1 Существующие методы стимулирования персонала

На практике существует три направления развития системы мотивации:

1. Финансовое вознаграждение [36].

В настоящее время для решения проблемы определения соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется «плата за эффективность». Такой вид оплаты трудовой деятельности позволяет сотрудникам видеть зависимость заработной платы от приложенных усилий.

На практике выделяют пять видов финансового вознаграждения:

1. Комиссионные [37];

Одна из самых первых способов финансового стимулирования. Суть ее заключается в том, что сотрудники получают определенные проценты от суммы, которые он получает от потребителей, при покупке у него товаров фирмы. Комиссионные могут использоваться как вместе с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату персонала.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей [38];

Такой тип оплаты является наиболее распространенным. Выплаты выдаются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника [39];

Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент.

Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии "звездам" компании.

4. Программы разделения прибыли [40];

При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко.

С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли.

С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников: в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку [41];

При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

При внедрении финансового стимулирования работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при внедрении системы финансового стимулирования. Чтобы преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. По мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников.

2. Нефинансовые вознаграждения [42].

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими – нематериальными – категориями вознаграждений.

Под нематериальными вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует множество различных нематериальных вознаграждений, например:

1. Льготы, связанные с графиком работы [43].

Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника. Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать, и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения [44].

В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки, ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые "по послабления" сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

3. Общефирменные мероприятия [45].

Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям. Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

4. "Вознаграждения–признательности" [46].

Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника [47].

В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

6. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места [48].

В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Это происходит под давлением профсоюзов, во многом – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы "пакета услуг". При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

3. Делегирование полномочий [49].

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры.

На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема и полноты [50].

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время "кружки качества", в которых работникам выделяются функции

управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях.

Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса.

Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности.

В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

В настоящее время, согласно проведенному анализу предприятие полностью сфокусировано на стимулировании персонала в области финансового вознаграждения, при этом уделяется мало внимания нефинансовым вознаграждениям и делегированию полномочий.

4.2 Разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала

На основе полученных данных сделан вывод об обновлении системы по повышению мотивации в агентства «Успех».

Для достижения наибольшей результативности необходимо комплексно подойти к реализации программы, при этом необходимо постоянно отслеживать результаты внедрения.

Так как финансовая составляющая является наиболее удовлетворенной, то основной комплекс мероприятий должен быть направлен на нефинансовое стимулирование, а также делегирование полномочий.

Для повышения уровня мотивации необходимо:

1) дать возможность сотрудникам самостоятельно находить пути решения поставленной задачи;

В настоящее время для решения поставленной задачи используется ограниченное количество инструментов, которые в определенной степени ограничивают сотрудников.

Суть метода состоит в том, чтобы освободить творческий потенциал сотрудников, который будет стимулировать их придумывать новые пути решения поставленной задачи, что приведет их к большему удовлетворению от проделанной работы.

С другой стороны, при внедрении такой системы сотрудники чувствуют доверие со стороны руководства, что повышает внутреннюю идентификацию персонала, как часть агентства.

2) дать возможность сотрудникам пройти за счет агентства какое-либо образовательное мероприятие;

Согласно проведенному анализу, небольшое количество персонала воспользовалось возможностью посетить мероприятие, продав определенное количество билетов.

В виду того, что потребность в самосовершенствовании удовлетворена не полностью, то можно сделать вывод, что большая часть персонала не заинтересована в тех мероприятиях, которые организует агентство.

Поэтому необходимо дать сотрудникам выбирать мероприятия, которые будут для них наиболее интересны и полезны.

В результате ожидается повышение заинтересованности в выполнении плана по продажам билетов.

3) дать возможность предлагать новые направления бизнеса.

Суть метода заключается в том, чтобы дать сотрудникам возможность реализовать новые направления для ведения бизнеса.

В качестве фильтра идей необходимо разработать критерии, которым она должна соответствовать. При этом предложивший сотрудник становится куратором направления.

В случае жизнеспособности новой идеи куратор получает процент от её чистой прибыли.

В результате ожидается увеличение количества денежных потоков в предприятии.

4.3 Анализ уровня мотивации работников агентства после внедрения новой системы мотивации

Одним из основных недостатков прошлой системы мотивации было отсутствие контроля над результативностью инструментов. Чтобы снова не допускать подобные ошибки необходимо оценить уровень мотивации персонала.

Анализ проведен спустя шесть месяцев с момента внедрения системы мотивации.

Для проведения анализа необходимо повторно провести анкетирование персонала и оценить нынешний уровень удовлетворенности.

Результаты анкетирования приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Результаты анкетирования после внедрения новой системы

Потребности	Вес		Удовлетворенность, %	
	1	2	3	4
	Было	Стало	Было	Стало
1. Материальное вознаграждение	57	58	93	97
2. Условия работы	11	13	98	94
3. Структурирование работы	47	43	95	92
4. Социальные контакты	12	19	98	97
5. Свободное время	28	24	89	91
6. Признание	28	23	93	92
7. Достижения	24	30	87	93
8. Влиятельность и власть	10	17	99	94
9. Разнообразие и новизна	35	32	95	95
10. Креативность и творчество	47	44	82	92
11. Самосовершенствование	42	39	78	94
12. Ощущение востребованности	22	21	95	93

В результате анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) вес потребностей практически не изменился;
- 2) повысилась удовлетворенность тех потребностей, которые были наименее удовлетворены.

Также стоит отметить, что сотрудники за шесть месяцев шесть раз воспользовались возможностью пройти обучение за счет предприятия.

При этом в агентстве появилось новое направление ведения бизнеса – продажи через социальные сети. В настоящее время данное направление находится на стадии становления.

На основе данных, полученных за 6 месяцев реализации программы можно утверждать о ее успешности.

4.4 Анализ экономической эффективности

Критериями оценки эффективности внедряемой программы должны стать экономические показатели работы компании.

Особое внимание необходимо уделить следующим показателям:

1. Рост заработной платы;

Основным мотиватором остается финансовое вознаграждение сотрудников. С ростом доходов все меньшее число сотрудников задумывается о смене работы.

Изменения уровня заработной платы представлены в таблице 3.2.

Таблица 4.2 – Изменения уровня заработной платы

Тип персонала	Доля в общей численности персонала в %	Средняя зарплата в месяц, руб.	
		Было	Стало
Управляющие высшего звена	19	68 000	75 000
Управляющие среднего звена	36	44 000	49 000
Специалисты с высшим образованием	45	32 000	36 000

2. Выполнение плана;

Один из наиболее важных показателей для нормального функционирования каждого предприятия. Также этот критерий является основным при премировании сотрудников.

3. Увеличение выручки.

Основным показателем совокупных усилий является выручка агентства. Рост выручки достигается за счет повышения мотивации персонала, а также увеличения количества денежных потоков.

Изменение уровня выручки представлено на рисунке 3.1

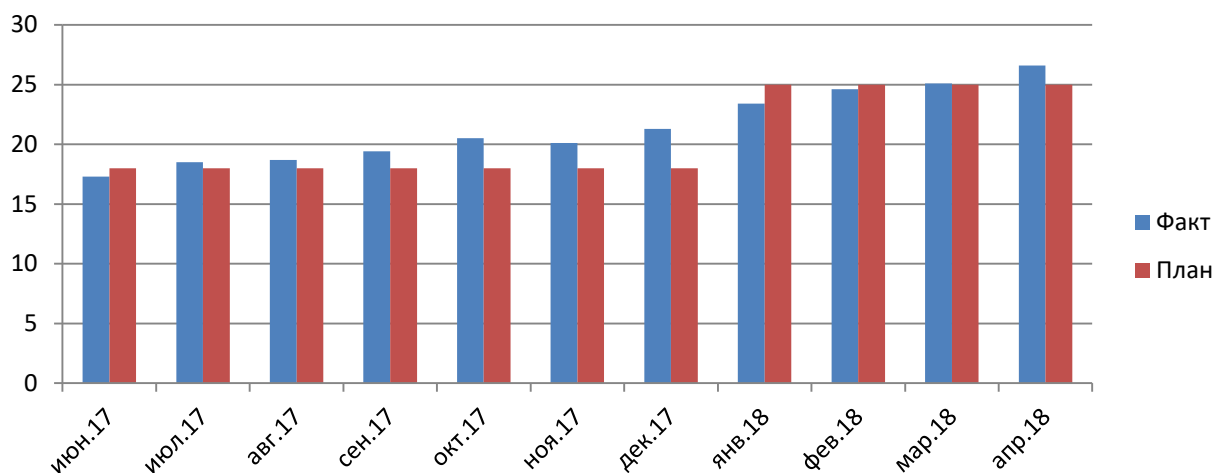


Рисунок 4.1 – Изменение уровня выручки

Согласно представленным данным можно с уверенностью утверждать о высокой эффективности внедренной системы мотивации персонала:

1. Наблюдается рост профессионального уровня сотрудников, что подтверждается увеличением количества обучающих мероприятий, в которых они принимают участие;

2. С момента внедрения новой системы мотивации персонала наблюдается постоянное выполнение плановых показателей, а также постоянный рост выручки;

3. Рост зарплаты сотрудников подтверждает эффективность мероприятий, так как оплата труда напрямую зависит от выручки предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время каждая организация старается увеличить свою результативность. Одним из способов повышения эффективности является повышение мотивации персонала.

Для повышения мотивации персонала используется финансовое и нефинансовое стимулирование, а также делегирование полномочий.

Для каждой организации необходимо индивидуально определять необходимое количество разных видов механизмов для мотивации персонала.

Благодаря проведенному анкетированию в консалтинговом агентстве «Успех» были выяснены те потребности, которые являются наиболее важными и наименее удовлетворенными. В результате анализа был разработан устав проекта по повышению мотивации персонала.

За счет внедрения новой системы мотивации удалось повысить мотивацию сотрудников, что привело к увеличению финансовых показателей.

При выполнении выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- изучить теории мотивации;
- анализ текущего состояния предприятия;
- анализ уровня мотивации персонала ООО «Успех»;
- разработка и внедрение рекомендаций по повышению мотивации персонала;
- анализ эффективности от внедрения.

По результатам решения поставленных задач было проанализировано ООО «Успех» и уровень мотивации персонала, разработаны рекомендации по его повышению, а также проведен анализ эффективности от внедрения.

На сегодняшний день большая часть предприятий в России понимают необходимость постоянного повышения мотивации персонала, но основным методом является материальное стимулирование.

Не смотря на всю эффективность данного метода нельзя забывать, что не для всех сотрудников материальные блага являются самыми важными.

Для решения данной проблемы необходимо проводить анализ потребностей сотрудников, а также комбинировать различные виды стимулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие. 2 изд. СПб.: Питер, 2002. 512 с.
2. Категории теории мотивации // motivtrud: – Электронный справочник. 2018 URL: <https://motivtrud.ru/PCost/modely.html> (дата обращения 03.01.18)
3. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика. : учебник для ВУЗов. 2 изд. СПб.: Питер, 20016. 480 с.
4. Теория Тейлора // hr-portal.ru: Портал HR-менеджеров. 2018 – Режим доступа: URL: <http://www.hr-portal.ru/article/teorii-motivacii-nauchnoe-upravlenie-f-teylora> (дата обращения 04.01.18)
5. Теория Ганта // dis.ru: Электронная библиотека 2010 URL: <https://dis.ru/library/782/33242/> (дата обращения 05.01.18)
6. Теория Форда // Pragmatist.ru. Электронный справочник. 2018– Режим доступа: URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/evolyuciya-koncersij-motivacii.html> (дата обращения 06.01.18)
7. Теории мотивации Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга: опыт математической формализации // Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. 2009. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-abrahama-maslou-i-frederika-gertsberga-opyt-matematicheskoy-formalizatsii> (дата обращения: 06.01.18).
8. Филатова А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы ЭУП. 2012. №1 (1) с 126-138. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnye-teorii-motivatsii-effektivnosti-truda-personala> (дата обращения: 11.01.18).
9. Губарев Роман Владимирович Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . 2014. №1 (7).с 239-245 URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-teoriy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda> (дата обращения: 13.01.18)
10. Бацокин А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №5 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoj-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga> (дата обращения: 14.01.18)
 11. Особенности теории Герцберга // hr-director: Журнал «Директор по персоналу» 2017. URL: https://www.hr-director.ru/gift?utm_medium=referer&utm_source (дата обращения: 14.01.18)
 12. Теория Макклеланда // studme.org: Электронный справочник. 2018. Режим доступа: URL: https://studme.org/1499031412666/management/teoriya_priobretennyh_potrebnostey_makklellanda (дата обращения 19.01.18)
 13. Потребность в достижениях // finances.social: Электронная библиотека. 2017. URL: https://finances.social/management_695/potrebnost-dostizhenii-teorii-atkinsona-41083.html (дата обращения: 19.01.18)
 14. Потребность в соучастии // z-motiv.ru: Сайт о мотивации. 2016. URL: <http://z-motiv.ru/motivatsiya-makklellanda/> (дата обращения: 19.01.18)
 15. Потребность во власти // www.pragmatist.ru: Электронная энциклопедия. 2014. URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-priobretennyh-potrebnostej-d-makklellanda.html> (дата обращения: 19.01.18)
 16. Роль Аткинсона в теории Макклеланда // arkadacentre.ru: Сайт компании «АрКаДа-Центр» URL: <http://arkadacentre.ru/teoriiMotivaz.htm>
 17. Теория Маккгрегора // grandars.ru – Электронный справочник. –2018– Режим доступа: URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html> (дата обращения 20.01.18)
 18. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. 1 изд. М.: Изд. цент ЕАОИ. 2008. – 216с.
 19. Снежинская М.П. Мотивация персонала: учебное пособие. 3 изд. Мск.: Издательство ЛИТКОН, 2012. 419 с.

20. Определение удовлетворенности // intelros.ru: Журнал "ИНТЕЛПРОС Интеллектуальная Россия" 2013. URL: http://www.intelros.ru/readroom/credo_new/credo_4_2010/7768-potrebnost-stimul-deyatelnosti-i-odno-iz-osnovnyh-ponyatij-sociologii.html (дата обращения 22.01.18)
21. Теория Адамса // legkopolezno.ru: Информационный сайт. 2018. URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/teoriya-ravenstva-i-spravedlivosti-adamsa/> (дата обращения 23.01.18)
22. Психологическое напряжение // dps.smrtlc.ru: Энциклопедия. 2016. URL: http://dps.smrtlc.ru/Articles/Motiv_Mesk_3.htm (дата обращения 25.01.18)
23. Теория справедливости Адамса // 4brain.ru: Интернет – портал. 2018– URL: <https://4brain.ru/blog/теория-адамса> (дата обращения: 26.01.18)
24. Минцин Ду. Процессуальная теория Портера-Лаулера и ее возможности при разработке мотивационных технологий в странах с переходной экономикой // Преподаватель XXI век. 2013. №1. с 373 -377 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessualnaya-teoriya-portera-laulera-i-ee-vozmozhnosti-pri-razrabotke-motivatsionnyh-tehnologiy-v-stranah-s-perehodnoy-ekonomikoю> (дата обращения: 1.02.18)
- 25.5 критериев теории Портера-Лоутера // powerbranding.ru: Сайт по маркетингу. 2018. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/porter-lawler-model/> (дата обращения 02.02.18)
26. Вклад в теорию мотивации // esouniver.com: Экономический портал Выгодского. 2015. URL: <https://esouniver.com/526-1-porter-i-ye-loule.html>
27. Пошехонова Вера Адамашевна Мотивационная направленность деятельности психолога // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnaya-napravlennost-deyatelnosti-psihologa> (дата обращения: 03.02.18).

28. Основные выводы по теории Портера // galyautdinov.ru Сайт преподавателей. 2017. <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 03.02.18).
29. Хагур Ф.Р. Вклад зарубежных ученых в исследовании мотивации трудовой деятельности // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-zarubezhnyh-uchenyh-v-issledovanii-motivatsii-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 14.03.18)
30. Акберов Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда // Журнал «Новая наука: стратегии и векторы развития». 2016. №5. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26025174> (дата обращения: 24.03.18)
31. Общая информация об ООО «Успех» // uspeh-vl.ru: Официальный сайт ООО «Успех». 2018. URL: <https://uspeh-vl.ru/company/history/> (дата обращения 03.04.18)
32. Дементьев В.В., Пономаренко Г.С. Использование SWOT анализа при анализе деятельности медицинского учреждения // Сибирское медицинское обозрение. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-swot-analiza-pri-analize-deyatelnosti-meditsinskogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 07.04.18).
33. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие. 2 изд. СПб.: Питер, 2002. 512 с.
34. Методы изучения мотивов // knigi.link: Электронная библиотека. 2017. URL: http://knigi.link/motivatsiya-personala_1283/metody-izucheniya-motivirovok-38287.html (дата обращения 08.04.18)
35. Тест Ш. Ричи и П. Мартина // hr-portal.ru: Сайт HR-Менеджеров. 2016. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionnogo-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin> (дата обращения 11.04.18)
36. Слуцкая Е.М., Егорова Е.Н. Классификация инструментов материального стимулирования работников предприятия // УЭКС. 2014. №11. URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-instrumentov-materialnogo-stimulirovaniya-rabotnikov-predpriyatiya> (дата обращения 12.04.18)
37. Комиссионные выплаты // kommentarii.org: Сборник комментариев к законодательству РФ. 2007. URL: http://kommentarii.org/oplata_truda/html (дата обращения 13.04.18)
38. Выплаты за выполнение плана // buhonline24.ru: Сервер бухгалтеров России 2018. URL: <http://buhonline24.ru/vyplaty-rabotnikam/premii/> (дата обращения 13.04.18)
39. Индивидуальные вознаграждения // [managway.ru](http://www.managway.ru): Сообщество менеджеров. 2012. URL: <http://www.managway.ru/mways-105-2.html> (дата обращения 13.04.18)
40. Распределение прибыли // vc.ru: Новостной блок. 2016. URL: <https://vc.ru/11763-motivation-program> (дата обращения 13.04.18)
41. Акции, как инструмент мотивации // vc.ru: Новостной блок. 2016. URL: <https://vc.ru/9778-trucker-path> (дата обращения 13.04.18)
42. Нематериальное стимулирование // scicenter.online: Учебный портал. 2018. – Режим доступа: URL: <http://scicenter.online/osnovy-ekonomiki-scicenter/nematerialnoe-stimulirovanie-kak-instrument-86716.html> (дата обращения 14.04.18)
43. Поскряков И.А. Развитие системы мотивации сотрудников компании // Транспортное дело России. 2017. №5 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30734707> (дата обращения 14.04.18)
44. Материальное нефинансовое стимулирование // studopedia.ru: Онлайн библиотека. 2013. URL: https://studopedia.ru/18_16040_nefinansovie-voznagrazhdeniya.html (дата обращения 19.05.18)
45. Общефирменные мероприятия // studfiles.net: Файловый архив 2003. URL: <https://studfiles.net/preview/5784978/page:6/> (дата обращения 19.05.18)
46. Вознаграждение признательности // psycho.ru: Сайт психологов 2009. URL: <https://www.psycho.ru/library/3517> (дата обращения 20.05.18)

- 47.Изменение статуса сотрудника // job.erm.ru: Официальный сайт Корпорации ЭЛАР. 2018. URL: <http://job.erm.ru/rabotodatelyam/poleznye-stati/motivatsiya-personala/> (дата обращения 21.05.18)
- 48.Поскряков И.А. Развитие системы мотивации сотрудников компании // ТДР. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-motivatsii-sotrudnikov-kompanii> (дата обращения: 01.06.18).
- 49.Завалкевич Л. Е. Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 1. Ситуация управления. 1 изд. Киев. Издательство Стрельбицкого, 2013. 510 с.
- 50.Делегирование полномочий // economics.studio: Электронная библиотека URL: <http://economics.studio/innovatsionnyiy-menedjment/raspredelenie-vlastnyih-polnomochiy-prinyatiyu.html> (дата обращения 1.06.18)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ПОНЯТИЕ И ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ	7
1.1 Общая информация	7
1.2. Традиционные теории мотивации	8
1.2 Содержательные теории мотивации	10
1.3 Процессуальные теории мотивации	15
2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	21
2.1 Общая информация об ООО «Успех»	21
2.2 Анализ текущего состояния предприятия	23
3 АНАЛИЗ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «УСПЕХ»	30
3.1 Методы изучения персонала	30
3.2 Методика оценки мотивации сотрудников	32
3.3 Анализ мотивации сотрудников компании	34
3.4 Анализ существующей программы мотивации персонала	36
4 РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	38
4.1 Существующие методы стимулирования персонала	38
4.2 Разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала	44
4.3 Анализ уровня мотивации работников агентства после внедрения новой системы мотивации	45
4.4 Анализ экономической эффективности	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
СОДЕРЖАНИЕ	57
ПРИЛОЖЕНИЕ А	59
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	63

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 Анкета Ш. Ричи и П. Мартина

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...	
а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;	
б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;	
в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;	
г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.	
2. Я не хотел бы работать там, где...	
а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;	
б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;	
в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;	
г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.	
3. Для меня важно, чтобы моя работа...	
а) была связана со значительным разнообразием и переменами;	
б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;	
в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;	
г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.	
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...	
а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;	
б) едва ли была бы замечена другими людьми;	
в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;	
г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.	
5. Работа мне нравится, если...	
а) я четко представляю себе, что от меня требуется;	
б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;	
в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;	
г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.	
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...	
а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;	
б) у меня был бы очень хороший оклад;	
в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;	
г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.	
7. Я не считаю, что работа должна...	
а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;	
б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;	
в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;	
г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.	
8. Работа, приносящая удовлетворение...	
а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;	
б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;	
в) является полезной и значимой для общества;	

Продолжение таблицы А.1

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.	
9. Важно, чтобы работа...	
а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;	
б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;	
в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;	
г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.	
10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...	
а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;	
б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;	
в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;	
г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.	
11. Самой хорошей является такая работа, которая...	
а) обеспечивает хорошие рабочие условия;	
б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;	
в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;	
г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.	
12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...	
а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;	
б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;	
в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;	
г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно	
13. При определении служебных обязанностей важно...	
а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;	
б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;	
в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;	
г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.	
14. Вероятно, я не захочу работать там, где...	
а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;	
б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;	
в) очень мало контактов с широким кругом людей;	
г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.	
15. Я был бы удовлетворен, если...	
а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;	
б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;	
в) мои достижения были бы оценены другими людьми	
г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.	
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...	
а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;	
б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;	
в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;	
г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.	
17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...	
а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;	
б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;	

Продолжение таблицы А.1

в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;	
г) разнообразие, перемены и поощрения.	
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...	
а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;	
б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;	
в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;	
г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.	
19. Я хотел бы работать там, где...	
а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;	
б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;	
в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;	
г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.	
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...	
а) не существует разнообразия или перемен в работе;	
б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;	
в) заработная плата не слишком высока;	
г) условия работы недостаточно хорошие.	
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...	
а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;	
б) возможность проявлять креативность (творческий подход);	
в) возможность встречаться с интересными людьми;	
г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.	
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...	
а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;	
б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;	
в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;	
г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.	
23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...	
а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;	
б) возможность установления и достижения целей;	
в) возможность влиять на принятие решений;	
г) высокий уровень заработной платы.	
24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...	
а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;	
б) мало шансов влиять на других людей;	
в) мало возможностей для достижения поставленных целей;	
г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.	
25. В процессе организации работы важно...	
а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;	
б) создать условия для проявления самостоятельности;	
в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;	
г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.	
26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...	
а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;	
б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;	
в) работа не является интересной или полезной;	
г) работа рутинная и задания редко меняются.	

Окончание таблицы А.1

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...	
а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;	
б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;	
в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;	
г) существует возможность лучше узнать своих коллег.	
28. Мне бы не понравилась работа, которая...	
а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;	
б) не содержала бы в себе стимула к переменам;	
в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;	
г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.	
29. Я бы проявил стремление работать там, где...	
а) работа интересная и полезная;	
б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;	
в) меня окружали бы интересные люди;	
г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.	
30. Я не считаю, что работа должна...	
а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;	
б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;	
в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;	
г) состоять в основном из рутинных обязанностей.	
31. Хорошо спланированная работа обязательно...	
а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;	
б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;	
в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;	
г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.	
32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...	
а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;	
б) было бы мало возможностей для проявления креативности;	
в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;	
г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.	
33. Наиболее важными характеристиками должности являются...	
а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;	
б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;	
в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;	
г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 Таблица для обработки результатов

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а				б			в			г	
2		г	а			б						в
3			в	б	г				а			
4			в	а		б			г			
5	в	б	а								г	
6	б	а				г						в
7			а		б	г						в
8									а	г	б	в
9						а		г	в		б	
10	б			а	в						г	
11		а	б			г						в
12		г				в	а				б	
13		г			а		б			в		
14	г			в						б	а	
15			г			в		а	б			
16	в		б				а	г				
17			а		б		в		г			
18				б				г		а	в	
19	в					а		б		г		
20	в	г						б	а			
21			а	в						б		г
22	а	б						в		г		
23	г			а			б	в				
24		а					в	б		г		

Окончание Таблицы Б.1

25		а		Г					В		б	
26		а		б					Г			В
27					Г	а	В				б	
28					В		Г		б			а
29				В	б			Г				а
30				а	В	б			Г			
31	а		б				В			Г		
32							а			б	В	Г
33					В		Г			а		б