

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет филологический  
Кафедра русского языка и речевой коммуникации  
Направление подготовки 42.03.01 – Реклама и связи с общественностью

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
И.о. зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Блохинская  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Трудовая мотивация персонала как средство формирования  
внутрикорпоративного имиджа

Исполнитель  
студент группы 198-зб

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А.И. Васильева

Руководитель  
доцент, кандидат филол. н.

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.И. Белозубова

Нормоконтроль  
ассистент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А.С. Воронина

Благовещенск 2016

## ЗАДАНИЕ

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 68 с., 14 таблиц, 8 рисунков, 51 источник, одно приложение.

### ИМИДЖ, МОТИВАЦИЯ, ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ, ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ

Цель бакалаврской работы – выявить факторы и средства, формирующие внутрикорпоративный имидж.

Объект исследования – персонал рекламного агентства «Восток-1» .

Предмет исследования – трудовая мотивация персонала как фактор внутрикорпоративного имиджа и средства ее формирования.

В процессе исследования использовались следующие методы: анализ теоретических источников, анализ документов деятельности предприятия, анкетирование (опрос), наблюдение.

В первой главе рассмотрено значение понятия «имидж», его задачи, функции и структура, а также средства и факторы формирования имиджа.

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая характеристика рекламного агентства «Восток-1». Даны рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации персонала.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Методологические основы исследования внутрикорпоративного имиджа	7
1.1 Внутрикорпоративный имидж: задачи, функции и структура	7
1.2 Формирование внутрикорпоративного имиджа организации	15
1.3 Трудовая мотивация персонала: средства ее формирования	20
2 Трудовая мотивация персонала как фактор формирования внутрикорпоративного имиджа ООО «Восток-1»	31
2.1 ООО «Восток-1»: организационно-экономическая характеристика	31
2.2 Персонал рекламного агентства «Восток-1»: аналитический аспект	37
2.3 Трудовая мотивация персонала рекламного агентства «Восток-1»	40
2.4 Предложения по совершенствованию трудовой мотивации персонала рекламного агентства «Восток-1»	53
Заключение	60
Библиографический список	63
Приложение А Анкета-опросник	68

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений основным и определяющим фактором экономического благополучия компании становится рынок, точнее покупатель её продукции и услуг. Внешняя среда является подвижной и изменчивой. Здесь и изменения в политической и социальной обстановке, и потрясения на мировых рынках, и колебания валютных курсов, ставок по кредитам и многое другое. В итоге, все разнообразие внешних воздействий обретает свое концентрированное выражение в позиции общества в целом и покупателей в частности как членов этого общества по отношению к компании.

В этих условиях для компании жизненно важно не только учитывать внешние условия, но и иметь вполне определенную ориентацию на создание благоприятного внешнего и внутреннего имиджа, проводить постоянную целенаправленную работу с общественностью и покупателями, возведенную в принцип деятельности фирмы. В связи с этим тема работы, касающаяся формирования внутрикорпоративного имиджа компании посредством трудовой мотивации является весьма **актуальной**. Поэтому в современных условиях работе с мотивацией персонала необходимо уделять значительное внимание. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель мотивации на предприятии – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности компании.

**Цель работы** – выявить факторы и средства, формирующие внутрикорпоративный имидж.

### **Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические источники по внутрикорпоративному имиджу, выявить факторы и средства его формирования;
2. Рассмотреть понятие «мотивация», ее особенности;

3. Разработать предложения по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия.

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы заключается в определении основных средств формирования трудовой мотивации персонала как фактора внутрикорпоративного имиджа.

Методологическую и теоретическую базу исследования составляют работы российских и зарубежных ученых: А. Маслоу, С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса, Л. Портера, Е. Лоулера (авторы теорий мотивации), С.А. Каверина, В.В. Абрамова, С.А. Шапиро, В.Р. Веснина, В.В. Гончарова, Г.Г. Почепцова, И.В. Алешиной, Б. Джи и др.

Для решения поставленных задач использовались качественные и количественные методы исследования PR: наблюдение, анализ документов (контент-анализ), анкетирование (опрос).

В качестве **объекта исследования** в работе выступает персонал рекламного агентства «Восток-1».

**Предмет исследования** – трудовая мотивация персонала как фактор внутрикорпоративно имиджа и средства ее формирования.

Материалом исследования рекламного агентства стали документы предприятия «Восток-1», информация, размещенная на корпоративном сайте [www.vostok1.net](http://www.vostok1.net).

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том,** что основные положения и выводы исследования доведены до уровня конкретных предложений и рекомендаций для предприятия.

Структура бакалаврской работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

# 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА

## 1.1 Внутрикorporативный имидж: задачи, функции и структура

В настоящее время рынок товаров и услуг очень насыщен, а большое количество конкурентов показывает необходимость использования компаниями новых маркетинговых технологий, одной из которых является формирование внутрикorporативного имиджа организации.

Понятие «имидж» нашло применение в различных сферах человеческой деятельности. Можно говорить об имидже отдельной персоны, политика, бизнесмена, имидже торговой марки, имидже организации и т.д.

В настоящее время в отечественной литературе и в практике управления термин «имидж» интерпретируется настолько широко, что некоторые формы его употребления нередко противоречат друг другу. Для того чтобы понять концептуальную характеристику понятия «имидж», обратимся к работам авторов, занимающихся исследованием имиджа.

И.А. Васюкова считает, что «имидж – целенаправленно формируемый (средствами массовой информации, литературой и др.) образ какого-либо лица, предмета, явления, призванный оказать на кого-либо эмоциональное и психологическое воздействие с целью рекламы, популяризации и т.п.»<sup>1</sup>.

В словаре практического психолога, акцент, как и в работе И.А. Васюковой делается на «образе»: «имидж – сложившееся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо»<sup>2</sup>.

В англоязычных странах в профессиональной литературе, посвященной проблемам формирования имиджа, термин имидж (image), который произошел от латинского – *imago*, обозначает «изображение», «подобие». Современные английские словари трактуют имидж и как общее впечатление, «публикуемое»

---

<sup>1</sup> Васюкова И.А. Словарь иностранных слов. М., 1999. С. 240.

<sup>2</sup> Словарь практического психолога / сост. С.Ю. Головин. Минск. 1998. С. 84.

личностью, организацией, товаром и т.д.<sup>3</sup> Большинство же отечественных специалистов в данной области связывают имидж с образом. Эти значения больше соответствуют пониманию имиджа, которое сложилось в современной науке. В книге Е.Б. Перельгиной «Механизмы функционирования имиджа как феномена intersубъектного взаимодействия» имидж определяется «как образ субъекта, создаваемого в intersубъектном взаимодействии»<sup>4</sup>.

М.В. Томилова определяет имидж организации «как целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе, хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации»<sup>5</sup>.

В.М. Шепель определяет имидж «как возможность представить обществу свои лучшие характеристики»<sup>6</sup>. Имидж, с точки зрения данного подхода, необходимо использовать не только как прагматическую категорию – его способность решать конкретные задачи, но и как «повышающий потенциал», способствующий раскрытию возможностей организации.

Имидж часто определяется «как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом. Имидж «конструируется» и внедряется в сознание для достижения определенных целей»<sup>7</sup>. При этом для его формирования потребителям необходимы постоянные сравнения предприятий друг с другом. Есть точка зрения, что имидж – это иллюзия, иллюзорная форма сознания.

По определению О.А. Феофанова, «имидж – образ-представление, методом ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями (социальными, эстетическими, психологическими и т.д.), не имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающего такой образ»<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> Давыдов Д.Г. Имидж в контексте психологической теории. М., 2003. С. 12–16.

<sup>4</sup> Перельгина Е.Б. Механизмы функционирования имиджа как феномена intersубъектного взаимодействия. М., 2003. С. 27.

<sup>5</sup> Томилова М.В. Модель имиджа организации. 2008. № 1. С. 30–39.

<sup>6</sup> Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М., 2005. С. 45.

<sup>7</sup> Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб., 2000. С. 37.

<sup>8</sup> Феофанов О.А. Реклама: новые технологии в России. СПб., 2009. С. 48.

Если считать иллюзией «искаженное восприятие действительности», то далеко не любой возникший в психике образ отвечает этому определению. А поскольку имидж – это возникшее на основе образа мнение, а образ – это не всегда (далеко не всегда) есть иллюзия, следовательно, подобное определение имиджа следует рассматривать как неточное.

Как правило, если речь идет об имидже организации, то подразумевается корпоративный имидж.

«Корпоративный имидж – это образ организации, который нужно транслировать потенциальным клиентам (то, какое впечатление вы хотите произвести). Эффективный корпоративный имидж может строиться только на основе целостной микрокультуры, существующей организации»<sup>9</sup>.

Таким образом, определений имиджа достаточно много, некоторые противоречат друг другу, устоявшегося определения нет. Разноплановость и многозначность в понимании имиджа создают значительные сложности с определением предметного его поля формирования.

Некоторые авторы выделяют следующие элементы имиджа:

- осязаемый имидж (первое впечатление от предприятия);
- неосязаемый имидж (ответная реакция покупателя на обслуживание и отношение к нему сотрудников предприятия);
- имидж (атмосфера внутри предприятия, отношение сотрудников к политике руководства);
- внешний имидж (воздействие первых трех элементов плюс общественное мнение о предприятии)<sup>10</sup>.

Ю.А. Смирнова представляет следующую структуру компонентов имиджа организации<sup>11</sup> (рис. 1).

---

<sup>9</sup> Алешина И.М. Корпоративный имидж. Маркетинг. 2004. № 1. С. 50 – 53.

<sup>10</sup> Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб., 2000. С. 61.

<sup>11</sup> Смирнова Ю.А. Имидж организации: структура, классификация, функции // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 2. С. 14–17.

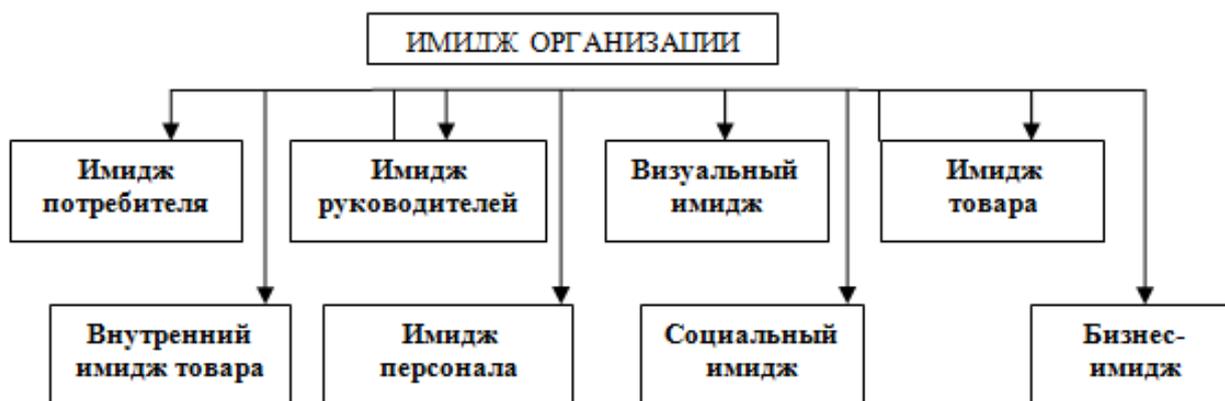


Рисунок 1 – Структура имиджа организации

Рассмотрим данную структуру подробнее.

– Имидж товара – представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар: функциональная ценность – основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар; атрибуты – то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество, набор свойств).

– Имидж потребителей товара – представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

– Внутренний имидж организации – представления персонала о своей организации. Персонал рассматривается здесь не только как фактор конкурентоспособности организации, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации об организации для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.

Имидж персонала – собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.

Имидж основателя или основных руководителей организации включает представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках основателя (руководителей) на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры неосновной дея-

тельности, или точнее контекст, в котором действуют руководители организации.

Визуальный имидж организации – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике (элементах фирменного стиля). Кроме того, визуальный имидж организации находится под воздействием социальных факторов, таких как мода, мнение значимых других.

Социальный имидж организации – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д., содействие конкретным лицам.

Бизнес-имидж организации – представления об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают деловая репутация, или добросовестность/недобросовестность (соблюдение этических норм бизнеса) в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются: объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии и степень ее освоения, патентная защита, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики, доступ к сбытовым сетям.

Е.Б. Перелыгина рассматривает функциональную структуру имиджа как программные элементы имиджа и внешние имиджеобразующие символы. Компонентами такой функциональной структуры имиджа, по мнению автора, являются:

– объектный компонент, выражающий реальные характеристики объекта имиджа (предприятия) которые могут быть восприняты аудиторией;

- субъектный компонент, представляющий особенности субъекта восприятия (аудитории), которые оказывают влияние на формирование имиджа;
- целевой компонент, отражающий цели формирования имиджа и направленность на те параметры восприятия предприятия, коррекция которых с точки зрения субъекта управления изменит поведение аудитории в благоприятную сторону<sup>12</sup>.

Для понимания сущности имиджа чрезвычайно важен вопрос о том, является ли имидж только формируемым, целенаправленно заданным образом или он может быть как «искусственным», так и «естественным», стихийно образованным. Мнения исследователей по данному вопросу разделяются. Экспертный опрос, проведенный О.А. Малакановой, показал, что 64 % специалистов в области массовой коммуникации выражают мнение, что имидж существует всегда, независимо от того, занимаются им или нет, и лишь 23 % экспертов считают, что имидж целенаправленно формируется<sup>13</sup>.

Имидж организации обладает относительной стабильностью. Требуется длительное время и большие усилия, чтобы изменить представления людей, так как человек всегда идет по пути достижения максимальной внутренней согласованности. Поэтому очень важно, чтобы каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае массовое сознание в силу определенных стереотипов наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

Имидж отражает социальные ожидания общества, его определенных групп, которые обусловлены их насущными потребностями и интересами. В процессе формирования имиджа активную роль играет готовность аудитории, воспринимать объект. В структуре этой готовности определенное место при-

---

<sup>12</sup> Перельгина Е.Б. Механизмы функционирования имиджа как феномена интерсубъектного взаимодействия. М., 2003. С. 58.

<sup>13</sup> Малаканова О.А. Имидж политического института как предмет социологического исследования : дис...канд. социол. Наук. Самара., 1999. С. 35.

надлежит «идеальному образу», т.е. представлениям о том, каким должен быть данный объект.

Функции имиджа разделяются на ценностные: личностно-возвышающую, комфортизации общения, психотерапевтическую и технологическую – межличностные адаптации, высвечивания лучших личностно-деловых качеств, личностных недостатков, организации внимания.

К ценностным функциям имиджа относится все то, что свидетельствует о приоритете в имидже духовной содержательности. Внешние данные не определяют имидж, а являются средствами выражения образованности человека, его профессионализма, уважительного отношения к людям. В совокупности со всеми внешними атрибутами и воспроизводится привлекательный имидж.

К технологическим функциям имиджа относится все то, что объясняет, каким образом и в каких целях использовать имидж. В профессиональной деятельности – в управлении, образовании, медицине, сервисе, привлекательный личностный имидж имеет огромное стимулирующее значение в работе с людьми.

В общем плане можно выделить следующие функции корпоративного имиджа компании (рисунок 2):



Рисунок 2 – Функции корпоративного имиджа компании

- экономические (повышение объема продаж, увеличение прибыли);
- психологические (например, эффективное достижение целей организации);

- политические (лоббирование различных решений в структурах власти);
- эстетические (улучшение представления об организации)<sup>14</sup>.

Выделяют две группы функций имиджа: внутренние и внешние.

Внутренние функции отражают направленность имиджа на внутреннюю среду, на самооценку сотрудников и их отношение к работе: мотивация принадлежности к организации; социальная защита и поддержание высокой самооценки.

Здесь проявляется взаимосвязь внутреннего и внешнего видов имиджа: так изменение восприятия обществом организации быстро отражается на отношении служащих и рабочих к себе и к фирме.

Внешние функции имиджа включают:

- информирование – предоставление информации окружающему социуму, удовлетворение естественной потребности людей в обладании знаниями об окружающем мире;

- воздействие – изменение отношения и поведения окружающих, направленных на предприятие (увеличение числа потребителей и клиентов, улучшение взаимодействия с гражданами, государственными и общественными организациями и т.д.);

- согласование – формирование общей картины окружающего мира для граждан страны, снятие неопределенности, приводящей к рассогласованию и негативным переживаниям<sup>15</sup>.

Задачи имиджа:

- Повышение престижа фирмы, т.к. разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании фирмы не только к вопросам производства.

- Повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара.

- Облегчение введения на рынок новых товаров (услуг), т.к. фирме со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче.

---

<sup>14</sup> Синяева И.М. Реклама и связи с общественностью. М., 2014. С. 89.

<sup>15</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб., 2006. С. 53.

– Повышение конкурентоспособности фирмы, т.к. в условиях равного товара конкуренция ведется на уровне имиджей фирм<sup>16</sup>.

Созданием имиджа в организации занимаются PR-служба и отдел маркетинга, проводя вместе комплекс мероприятий и привлекая к этой работе офис-менеджера. Менеджеры по персоналу обладают ценной информацией по каждому сотруднику и с самого начала ориентируют новичков на принятые в организации правила.

Работа PR-специалистов ведется в области создания благоприятного образа организации на рынке и ее положительной репутации. Специалисты по внутреннему PR призваны налаживать связи между отдельными субъектами внутренней среды организации и поддерживать процесс двусторонних коммуникаций.

По сути, любая информация об организации, которая проникает во внешнюю среду, формирует ее внешний имидж. Поэтому ответственным за облик организации смело можно назвать каждого ее сотрудника – от учредителей, директора до представителей службы охраны<sup>17</sup>.

Таким образом, анализ подходов к определению сущности, функций и структуры имиджа позволяет определить имидж как устойчивый эмоционально окрашенный образ, формирующийся в обыденном сознании окружающих посредством целенаправленной активизации восприятия социально и личностно значимых характеристик организации и оказывающий влияние на отношение к ней людей.

## **1.2 Формирование внутрикорпоративного имиджа организации**

Успех фирмы является слагаемым множества факторов, он зависит в том числе и от сложившегося или формируемого имиджа фирмы. В настоящее время реальной становится потребность выделиться в массе себе подобных, завоевать определенную известность, приобрести положительную репутацию.

---

<sup>16</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб., 2006. С. 55.

<sup>17</sup> Честара Д. Паблик рилейшнз. М., 2005. С. 67.

Не случайно слово «имидж» у всех на слуху. Имидж входит в сознание людей, заполняет все сферы человеческой деятельности и во многом управляет поведением людей. Имидж как социально психологический феномен затрагивает жизнь любой организации.

Долгое время компании не заботились о своем имидже, ставя на первое место среди целей рекламных компаний сбыт продукции.

Имидж всегда социально обусловлен, оказывает активное воздействие на общественное мнение, кардинально влияет на результаты деловой активности.

Отдельных слов заслуживает понятие обратной связи в процессе построения имиджа.

Имидж организации – это совокупность представлений, которые сформировались о ней в сознании людей.

Имидж организации складывается из двух составляющих:

– Внешний имидж – представление людей, которые не работают в организации;

– Внутренний имидж – представления людей, которые работают в организации, то есть ее работников.

Как известно, любая информация об организации, которая проникает во внешнюю среду, формирует ее имидж. Поэтому ответственным за облик организации смело можно назвать каждого ее сотрудника – от генерального ее директора до курьера.

Особенно важно создавать положительный имидж, если при подборе персонала компания взаимодействует с кадровыми агентствами. Если, например, агентство получают жалобы от соискателей вакансии на то, что реальное положение дел в компании не соответствует ее внешнему имиджу, то, заботясь о собственной репутации, кадровое агентство может перестать сотрудничать с организацией и внести работодателя в черный список.

В работе над имиджем очень важно наладить систему информирования персонала о событиях, происходящих в компании. Информационная изоляция негативно сказывается на всех без исключения работниках. Информировать

коллектив надо о планах развития компании, ее достижениях в целом и отдельных ее работников, о любом позитивном событии в коллективе: юбилее, свадьбе, рождении ребенка. Для этих целей могут быть использованы корпоративные газеты, доски объявлений. Кроме того, с первых дней работы работники должны видеть, что в компании существует корпоративное единство, здоровая деловая атмосфера.

Создание и укрепление корпоративных традиций также положительно влияет на формирование имиджа организации и может способствовать снижению текучести кадров. Укреплению имиджа организации способствуют также оплаченный больничный, льготное медицинское обслуживание, путевка в санаторий за счет средств социального страхования.

Важно отметить, что одним из наиболее важных инструментов формирования имиджа является процедура увольнения. На первый взгляд это может показаться странным. Однако в этом нет ничего странного – скорее речь может идти о непривычном. Дело в том, что важным обстоятельством является, с каким впечатлением работник покинет компанию, как он будет потом о ней вспоминать. Если работник всегда был лоялен по отношению к организации, но, например, получил предложение занять более выгодную позицию в другой компании с более высокой зарплатой и перспективой карьерного роста, то вряд ли что-то будет угрожать имиджу фирмы. Но если работник собрался уходить после конфликта, это может навредить имиджу организации. Необходимо поговорить с работником и сгладить конфликт.

Перечислим факторы, влияющие на формирование внешнего (рисунок 3) и внутреннего имиджа организации (рисунок 4)<sup>18</sup> и средства формирования трудовой мотивации персонала (рисунок 5).

Имиджевые мероприятия включают в себя определение миссии организации, создание корпоративного кодекса и разработку корпоративной символики. Их задача заключается в формировании единых стандартов поведения и приверженности ценностям организации.

---

<sup>18</sup> Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: учебное пособие. М., 2015. С. 105.



Рисунок 3 – Факторы, влияющие на формирование внешнего имиджа



Рисунок 4 – Факторы, влияющие на формирование внутреннего имиджа

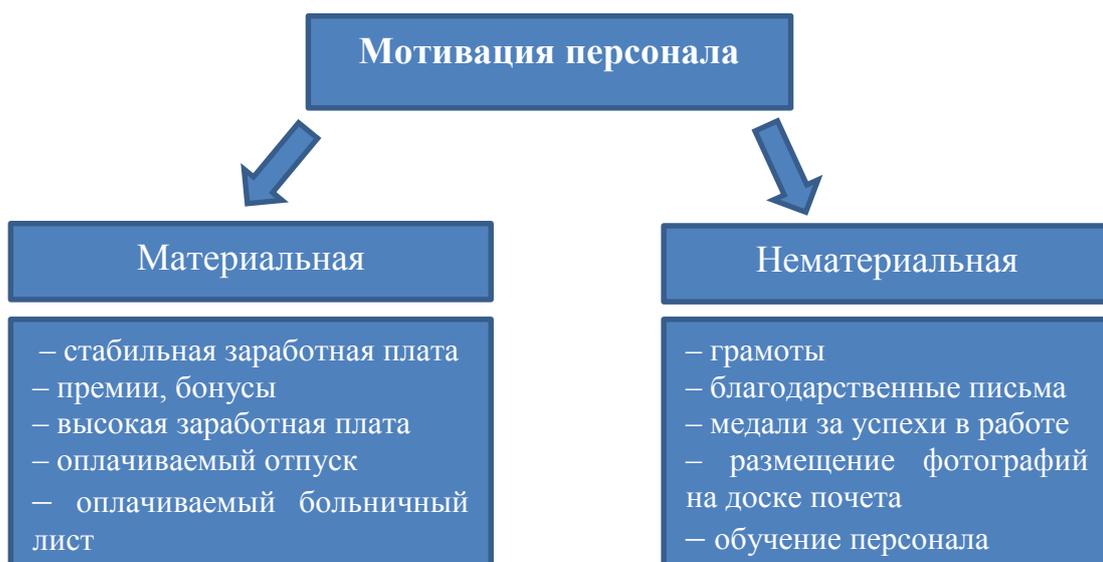


Рисунок 5 – Средства формирования мотивации персонала

Обучающие мероприятия предполагают проведение семинаров и тренингов для адаптации новых сотрудников, работников перешедших на новую должность, а также для повышения квалификации и профессионального роста персонала. От того, каковы будут первые впечатления вновь принятого работника, зависит очень многое в его дальнейшей работе. Поэтому нужно использовать первые дни его деятельности в компании для того, чтобы сформировать положительный имидж организации.

Таким образом, в имидже компании можно выделить две выраженные части. Первая – активные действия компании по формированию и адекватному восприятию своего «лица». Вторая – собственно «отражение» лица компании в «зеркале» клиента. При этом представления компании о себе и представления клиента о компании могут не только не совпадать, но и быть крайне далеки друг от друга.

Этапы формирования имиджа организации:

1) Имидж компании должен соответствовать стратегии развития компании, опирающейся на удовлетворение определенных потребностей всего рынка или его сегмента. Народу это должно подаваться как стремление компании удовлетворить потребности клиента и, соответственно, построение имиджа «от потребностей клиента»;

2) Имидж компании соответствует уровню/этапу развития компании;

3) Внутренний имидж компании соответствует внешнему имиджу компании;

4) Имидж компании соответствует современному этапу развития общества, в котором существует компания<sup>19</sup>.

В общественном сознании представление о внутрикорпоративном имидже закрепляется как об определенной ценности, от которой зависит успешность деятельности любой организации. Существуют различные средства формирования внутрикорпоративного имиджа, одним из которых является трудовая мотивация. Трудовая мотивация стимулирует действия персонала организации по

---

<sup>19</sup> Вишнякова, М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации). 2003. № 5. С. 29.

достижению поставленных целей и задач, способствует созданию эффективной системы материального и нематериального поощрения сотрудников.

В формировании позитивного внутреннего имиджа организации нужно опираться на весь спектр потребностей, удовлетворяемых в труде, учитывать разнообразие трудовой мотивации.

Рассмотрим более детально трудовую мотивацию и средства ее формирования.

### **1.3 Трудовая мотивация персонала: средства ее формирования**

Проблема мотивации сотрудников предприятия является в настоящее время очень актуальной, так как от правильно разработанной системы мотивации зависят результаты деятельности предприятия, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и научно-технического прогресса. Трудовая мотивация является важным фактором формирования внутрикорпоративного имиджа, высокий уровень которого создается средствами стимулирования труда – высокой заработной платой, социальными гарантиями, карьерным ростом.

Согласно точке зрения С.А. Шапиро, мотивация – «это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности»<sup>20</sup>.

По мнению В.В. Гончарова, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как «совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать не-

---

<sup>20</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015. С. 12.

которые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием»<sup>21</sup>. Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение трудовой мотивации.

«Трудовая мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Следовательно, под трудовой мотивацией понимается стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности»<sup>22</sup>.

С.А. Шапиро дает следующее определение потребности: «потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно»<sup>23</sup>.

При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

---

<sup>21</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М., 2012. С. 36.

<sup>22</sup> Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2014. С. 126.

<sup>23</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015. С. 25.

Также С.А. Шапиро отмечает, что «мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие»<sup>24</sup>.

По мнению В.В. Гончарова, «мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий»<sup>25</sup>.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

В.Р. Веснин считает, что «мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования»<sup>26</sup>.

Согласно мнению С.А. Шапиро, «мотивы труда можно разделить на: биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, и так далее). Например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу: собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег

---

<sup>24</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015. С. 27.

<sup>25</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М., 2012. С. 38.

<sup>26</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2015. С. 29.

другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив»<sup>27</sup>.

К социальным мотивам относятся:

– Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

– Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

– Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

– Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

– Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

– Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

– Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии»<sup>28</sup>.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

---

<sup>27</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015. С. 29.

<sup>28</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015. С. 33.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Человек может делать одну и ту же работу, прилагая разные усилия. Он может работать в полную силу, а может, работать в пол силы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может, браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполнять свои должностные обязанности в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой же может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивая от работы, систематически повышая квалификацию, совершенствуя свои способности, взаимодействуя с коллегами.

Еще одна характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться,

выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями<sup>29</sup>.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

По мнению В.В. Гончарова, «мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях из-

---

<sup>29</sup> Самыгин С.И. Менеджмент персонала. Ростов н/Д., 2013. С. 74.

менения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием»<sup>30</sup>.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

«Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу»<sup>31</sup>.

По мнению автора, трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Залог успешной деятельности коллектива практически всегда заключается в лидерских качествах его руководителя, который, впрочем, далеко не всегда справляется с поставленной задачей. Эффективность деятельности компании и, в конечном счете, прибыльность напрямую зависят от мотивации персонала. Мотивация предполагает не только стремление к повышению ре-

---

<sup>30</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М., 2012. С. 56.

<sup>31</sup> Доронина И.В. Стимулирование и развитие персонала. Новосибирск., 2015. С. 41.

зультативности и эффективности работы конкретного сотрудника, но и его направленность на внедрение в компанию инноваций, улучшение условий труда, совершенствование инструментов работы и в целом развитие компании. В настоящее время организация эффективной системы мотивации стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала, являются: высокая текучесть кадров, высокая конфликтность, низкий уровень исполнительской дисциплины; некачественный труд (брак), нерациональность мотивов поведения исполнителей, слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, халатное отношение к труду, отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных, низкий уровень межличностных коммуникаций, слабая перспектива карьерного роста, противоречия в отношениях между предпринимателем и работником, низкая эффективность методов нормативного описания труда, неудовлетворенность работой сотрудников, низкий профессиональный уровень персонала, неудовлетворительный морально-психологический климат, недостаточное оснащение рабочих мест, недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва, не налаженность системы стимулирования труда и многие другие. Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала.

Достаточно полный перечень возможных стимулирующих систем в организации приводит А.Я. Кибанов, представим основные из них в таблице 1.

Таблица 1 – Стимулирующие системы в организации (средства формирования мотивации персонала)

Форма стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату

Продолжение таблицы 1

2 Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы и соответствии с инфляцией
3.Бонусы	Разовые выплаты из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты.
4.Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
6.Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные.
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбора времени отпуска и т. д.; 2)организация гибкого графика работы; 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
8.Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе чувства его удовлетворенности трудом и предполагает усиление в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.
9. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием, б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.
10. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств.
11. Организация питания	Выделение средств на организацию питания в фирме; выплата субсидий на питание
12. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).

13. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания при заключении договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
14. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15. Ассоциации получения кредита	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

По мнению А.Я. Кибанова, «в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования. Так, все более широкое применение находит партисипативный подход (управление, основанное на участии), реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибылях компании и в управлении»<sup>32</sup>.

Необходимо учитывать, что структура потребностей работников в нашем обществе имеет особенность, с одной стороны, неудовлетворение первичных потребностей у большей части, но в то же время, с другой стороны, способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях, либо в силу привычки. Поэтому, применяя какие-либо методы стимулирования, основанные как на содержательных, так и на процессуальных теориях мотивации, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

Принимая во внимание, что одна из целей управления в организации – трудовая мотивация сотрудников, следует создавать благоприятные условия для удовлетворения их потребностей. Поэтому руководящему звену необходимо превращать работу из занятия по производству материальных и нематериальных благ в занятие по реализации потребностей работника. Например, потребность в общении удовлетворяется, если коллектив характеризуется как

<sup>32</sup> Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. М., 2011. С. 67.

«хороший, сплоченный, дружелюбный», т.е. сложились условия благоприятного организационного климата. Выявление коллективных и личностных потребностей – трудоемкий, но необходимый процесс. Недостаточно учитывать потребности, касающиеся непосредственно занимаемой должности и условий работы, важно определить личные потребности в таких сферах, как карьерный и личностный рост, обучение и повышение квалификации, полноценный отдых, социальная защищенность, в реализации которых организация играет важную роль. Все это формирует в сознании человека имидж социально ответственной и надежной компании. Чувствуя реальное участие в развитии своей личности и создании условий для комфортной жизни, работник начинает ценить организацию, стремится соответствовать ей и работать с максимальной отдачей. Целеустремленный, позитивно настроенный, уверенный в себе работник не только становится примером для сослуживцев, но и передает этот настрой во внешнюю среду организации при общении с третьими лицами, формируя в их глазах имидж благополучной организации. Таким образом, формируется замкнутый цикл отношений организации и её сотрудников на основе имиджа.<sup>33</sup>

Трудовая мотивация является одним из важных факторов формирования внутрикорпоративного имиджа, так как компания, удовлетворяя потребности сотрудников, мотивирует их к удовлетворению потребностей организации.

Благодаря трудовой мотивации как фактору формирования внутрикорпоративного имиджа в массовом сознании происходит положительное восприятие организации, что в свою очередь способствует увеличению количества продаж и, соответственно, прибыли.

На основе теоретического материала работы был проведен анализ состояния системы мотивации персонала рекламного агентства «Восток – 1». Результаты анализа представлены во второй части выпускной квалификационной работы.

---

<sup>33</sup> Линючева М.В. Социальная программа управления имиджем организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 1 С. 91.

## 2 ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА

### 2.1 ООО «Восток-1»: организационно-экономическая характеристика

Рекламное агентство «Восток -1» является одним из крупнейших агентств на рынке города Благовещенска. Рекламное агентство «Восток-1» занимается следующими видами деятельности: оперативная полиграфия, сувениры с корпоративной символикой, широкоформатная печать, наружная реклама.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 6

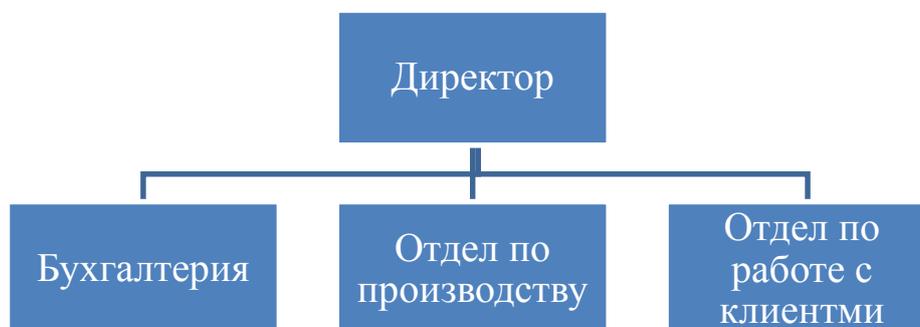


Рисунок 6 – Организационная структура предприятия рекламного агентства «Восток-1»

Был выбран линейный тип организации, потому что у него отчетливая система взаимных связей, четкая ответственность, реакция, обратная связь в ответ на приказ вышестоящего руководства.

В структуру организации входит: отдел продаж, производственный отдел, бухгалтерия.

Отдел по работе с клиентами – организует прием заказов и ведет переговоры с клиентами.

Производственный отдел агентства состоит из художников и дизайнеров, основная функция которых состоит в том, чтобы разрабатывать макет рекламы.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет на предприятии.

Главная задача организации – повышение уровня качества рекламной продукции на рынке г. Благовещенска, формирование у населения хорошего вкуса.

Основной целью рекламного агентства «Восток-1» является донесение до аудитории преимуществ продукции и услуг рекламодателя. Достижение этой цели зависит от качественного выполнения следующих задач.

В первую очередь агентство изучает продукцию или услуги клиента с тем, чтобы определить их сильные и слабые стороны. Затем оно анализирует существующий и потенциальный рынки этого товара. После этого, используя свои знания каналов сбыта и всех доступных средств информации, агентство формирует план размещения рекламных материалов для потребителя. И, наконец, приходит очередь реализации этого плана. На этом этапе составляются макеты, готовится оформление рекламы, передача заказчику, выставление счетов за свои услуги. Рынок услуг рекламного агентства «Восток-1» делится на две категории – рекламные и не рекламные.

В рекламные услуги входят планирование, разработка и изготовление рекламных материалов. Не рекламные функции могут варьироваться от упаковки до подготовки годовых отчетов, выставочных образцов и материалов по обучению коммерческого персонала.

Рекламное агентство «Восток-1», как и любое другое предприятие, продает свою продукцию или услуги.

Клиентов оно приобретает по рекомендации, посредством рекламы, удовлетворяя запросы рынка, либо благодаря положительной репутации на рынке рекламных услуг.

Контактные данные рекламного агентства «Восток -1»:

Адрес: г.Благовещенск ул. Зейская, 136

Тел/факс: 22-21-45

Основные показатели деятельности организации в динамике за три года представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей рекламного агентства «Восток-1»

Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение в 2015 г. По сравнению с	
				2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от реализации, руб.	24 000 000	26 000 000	13 000 000	-11 000 000	-13 000 000
2. Себестоимость продаж, руб.	18 000 000	19 000 000	11 000 000	-7 000 000	-8 000 000
3. Прибыль от продаж, руб.	6 000 000	7 000 000	2 000 000	-4 000 000	-5 000 000
4. Прибыль до налогообложения, руб.	4 900 000	5 200 000	1 100 000	-3 800 000	-4 100 000
5. Рентабельность продаж, %	25,0	27,0	15,0	-2,56	- 12,0

Таким образом, из данных анализа видно, что рекламное агентство «Восток-1» является прибыльным, в динамике наблюдается снижение выручки и прибыли от продаж, это связано с общим кризисом на рынке.

Отдел по работе с клиентами структурно подразделяется на рабочие группы, каждая из которых ведет дела конкретного клиента. В состав рабочих групп для выполнения конкретного заказа клиентов включаются представители творческого, производственного отделов и отдела маркетинга. После постановки задачи рабочая группа готовит предложения по бюджету для его представления клиенту. Затем ее сотрудники во взаимодействии с другими отделами разрабатывают макет продукции и так далее. Концепция утверждается клиентом и представителями руководства агентства. После этого начинается процесс окончательной доработки макета и уточнения деталей производства.

Руководитель группы представляет интересы агентства на переговорах с клиентом и интересы клиента внутри своего агентства, представляет клиенту подготовленные агентством предложения, идеи и работы. Он координирует всю работу по выполнению заказа от начала до его реализации и подчинен директору по работе с клиентами.

Отдел по работе с клиентами является «визитной карточкой» агентства: именно он определяют характер взаимоотношений агентства с клиентом и на

основе результатов его деятельности у клиента формируется мнение о работе агентства в целом.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения.

К основным факторам, влияющим на поведение персонала, относятся:

- потенциал организации, ее социальная инфраструктура;
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищенность работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- вне рабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение. Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения

работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

- оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;

- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;

- соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;

- наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

– нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

– возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

– отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

– выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, твор-

ческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Материальное вознаграждение труда выступает основным средством воздействия на поведение персонала рекламного агентства «Восток-1». Оплата труда должна основываться на социальном минимуме и на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации и поведение сотрудников воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду, прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране – находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

## **2.2 Персонал рекламного агентства «Восток-1»: аналитический аспект**

Динамика состава и структуры кадров рекламного агентства «Восток-1» по групповому составу за 2013 – 2015 гг. представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры кадров рекламного агентства «Восток-1» по групповому составу за 2013 – 2015 гг.

Группы персонала	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Численность чел.	Удельный вес %	Численность чел.	Удельный вес %	Численность чел.	Удельный вес %
1. Административно–управленческий персонал	4	26,6	4	25,0	4	25,0
2. Торгово – производственный персонал	9	60,00	10	62,5	9	56,25
3. Вспомогательный персонал	2	13,3	2	12,5	3	18,75
Всего	15	100,00	16	100,00	16	100,00

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы: численность персонала увеличилась на 1 человека в 2014 г., в 2015 г. – без изменений.

Изменения произошли в следующих группах персонала:

Административно – управленческий персонал остался без изменения;

Торгово – оперативный персонал уменьшился на одного человека, удельный вес этой группы составил 56,25 %;

Вспомогательный персонал увеличился на 1 человека и составил 18,75 %.

Следующим шагом в изучении персонала рекламного агентства «Восток-1» является анализ динамики состава и структуры служащих по возрастному составу (табл. 4).

Таблица 4 – Динамика развития состава и структуры персонала рекламного агентства «Восток-1» за 2013 – 2015 гг.

Возраст	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Численность чел	Удельный вес %	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
До 25 лет	4	26,66	4	25,00	4	25,00
От 25 до 30 лет	6	40,00	8	80,00	7	43,75
От 30 до 40 лет	2	13,33	1	6,25	3	18,75
Свыше 40 лет	3	20,00	3	18,75	2	12,50
Всего работников	15	100,00	16	100,00	16	100,00

По полученным данным видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории от 25 до 30 лет. Самая малая доля приходится на возрастную группу от 30 до 40 лет. Сотрудники, входящие в категорию от 30 до 40 лет и свыше 40 лет занимают высший уровень управления. Рассмотрим структуру персонала рекламного агентства «Восток-1» в динамике по уровню образования (табл. 5).

Таблица 5 – Динамика структуры рекламного агентства «Восток-1» по уровню образования за 2013 – 2015 гг.

Уровень образования	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел	удельный вес, %
Высшее	7	46,66	7	43,75	8	50,00
Среднетехническое	5	33,33	6	37,50	6	37,50
Среднее	3	20,00	3	18,75	2	12,50
Всего	15	100,00	16	100,00	16	100,00

На основании полученных данных можно сделать вывод, что изменение в структуре персонала по уровню образования произошло из-за увеличения численности.

Движение рабочей силы в организации, связанное с приемом и увольнением сотрудников, является объектом анализа, так как оказывает непосредственное влияние на производительность труда.

Исходные данные по движению рабочей силы представлены в табл.6  
Таблица 6 – Данные о движении рабочей силы рекламного агентства «Восток-1» за 2013-2015 гг.

Показатели движения	Значения		
	2013	2014	2015
Численность персонала на начало года, чел	15	15	16
Принято, чел	1	2	-
Уволено, чел	1	1	-
Уволено по собственному желанию, чел	1	1	-
Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел	-	-	-

Численность персонала на конец года, чел	15	16	16
Среднесписочная численность персонала, чел	15	15,5	16
Коэффициент оборота по приему работников	0,066	0,129	-
Коэффициент оборота по выбытию работников-	0,066	0,064	-
Коэффициент текучести кадров	0,066	0,064	-

Как видно, коэффициент текучести уменьшился за отчетный период, что характеризует систему управления персоналом рекламного агентства «Восток-1» положительным образом. В результате можно отметить традиционную расстановку персонала, при которой на высшем уровне управления находятся работники постарше, а на более низком – помоложе.

### **2.3 Трудовая мотивация персонала рекламного агентства «Восток-1»**

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

В рекламном агентстве «Восток-1» в основном выделяются 2 вида мотивов сотрудников, благодаря которым и производится их стимулирование:

- мотив материального вознаграждения;
- мотив нематериального поощрения.

Организация оплаты труда в рекламном агентстве состоит из: формирования фонда оплаты труда (ФОТ), установления тарифной системы.

В состав оплаты труда агентства входят основная заработная платы и доплаты:

1. Основной заработной платой является оплата труда по тарифным окладам.
2. Дополнительная заработная плата складывается из различных видов доплат и надбавок.

В рамках работы был проведен опрос сотрудников фирмы, рис. 7.



Рисунок 7 – Результаты опроса персонала  
рекламного агентства «Восток-1»

В результате опроса были получены следующие данные:

У 21 % работников в планах на ближайшее будущее продолжать работать на прежней должности, 52 % – желают перейти на следующую должность, 9 % – «перешли бы работать в другую организацию», остальные опрошенные затруднились с ответом.

На трудовую активность коллектива ниже приведенные факторы действуют следующим образом:

- материальное стимулирование 89 % из 100 %,
- моральное стимулирование 61 % из 100 %,
- трудовой настрой коллектива 42 % из 100 %,
- боязнь потерять работу 41 % из 100 %,
- меры административного воздействия 27% из 100 %,
- общая социально-экономическая ситуация в стране 27 % из 100 %,
- отметили элементы состязательности 6 % из 100 %.

Наглядно это можно увидеть на диаграмме на рис.8.

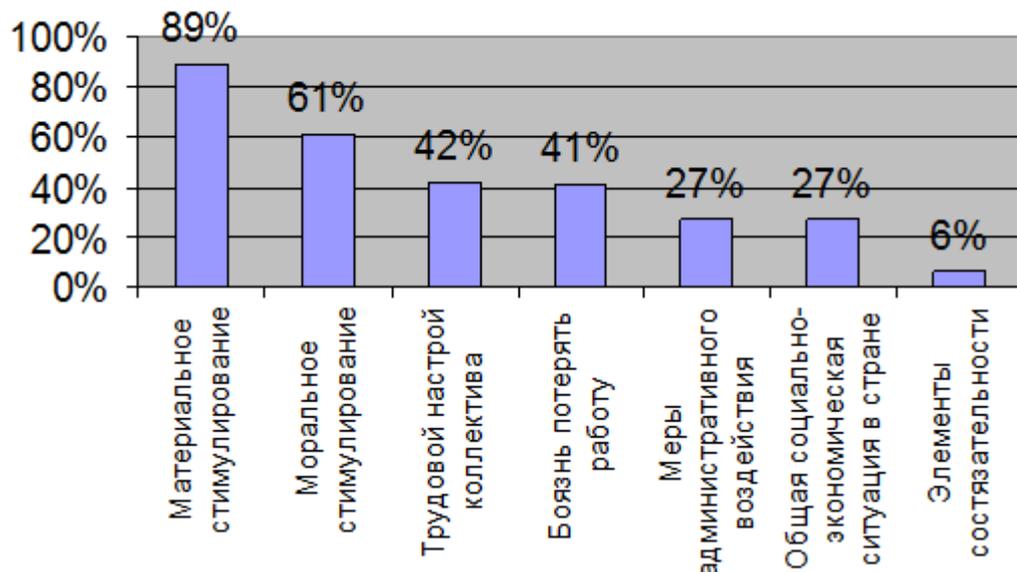


Рисунок 8 – Факторы, действующие на трудовую активность персонала рекламного агентства «Восток-1»

На вопрос: что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности – 76 % отметили изменения в заработной плате и 22 % – льготы, премии, 2 % – «похвала».<sup>34</sup>

На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что в компании плохо работает система материального стимулирования сотрудников. Это негативно сказывается на моральном настрое работников, а значит, и на внутрикорпоративном имидже всего предприятия.

Важными средствами повышения трудовой мотивации персонала являются нематериальные поощрения, которые включают в себя:

- письменную благодарность;
- вручение почетной грамоты.

Благодарность может быть объявлена за следующие достижения:

- перевыполнение плана работ;
- успехи в совершенствовании мероприятий по организации труда, качеству обслуживания клиентов;
- хорошее выполнение отдельных поручений руководства агентства.

<sup>34</sup> Приложение А Анкета-опрос

Почетная грамота выдается сотрудникам в следующих случаях:

- вклад в реализацию стратегически важного для организации проекта;
- участие в корпоративных мероприятиях.

Нематериальное поощрение может быть как официального, так и не официального характера. Под официальными нематериальными поощрениями подразумеваются документально оформленные поощрения, как издание распорядительного документа и запись в трудовой книжке по факту награждения.

Неофициальные нематериальные поощрения это:

- публичная похвала;
- устная благодарность

К сотрудникам, отмеченным дисциплинарным взысканием, которое занесено в личное дело, не может быть применено нематериальное поощрение в течение шести месяцев с момента взыскания.

Основания для оказания материальной помощи и дополнительных выплат работникам должен разработать начальник отдела по управлению кадрами и трудовыми отношениями. Предоставление таких условий труда и социальных гарантий снизит текучесть кадров в организации.

Отношения в коллективе – важная составляющая удовлетворенности в работе каждого человека. От того, какая ситуация сложится на работе и в какой коллектив человек попадет, зависит его спокойствие, уравновешенность и хорошее настроение.

В рекламном агентстве «Восток-1» работает творческий коллектив профессионалов, который имеет высокий уровень развития. Большая часть коллектива работает друг с другом достаточно длительный срок. Поэтому можно говорить, что сотрудники давно знакомы и уже успели привыкнуть и приспособиться к условиям работы, к друг другу.

Сотрудники рекламного агентства «Восток-1» с удовольствием общаются между собой и в свободное от работы время, и на совместных корпоративах. Говоря об отношении сотрудников к своему руководителю, можно отметить, что доминирует уважительное отношение к директору, так как руководитель

рекламного агентства стремиться создать атмосферу открытости и доверия.

Таким образом, руководству агентства для повышения трудовой мотивации персонала необходимо разработать систему социальных выплат, премий и компенсаций, которые будут выплачиваться из чистой прибыли.

Материальное и нематериальное стимулирование создает предпосылки для успешного выполнения работниками своих обязанностей, которые предполагают не только высокую отдачу своих профессиональных знаний, но и высокую культуру труда.

Важным средством в формировании внутрикорпоративного имиджа является культура труда, которая заключается в правильной организации своего рабочего места, благоприятных условиях труда, использованием передовых технологий, а также партнерских отношений между участниками совместного труда.

В фирме созданы все предпосылки для нормального функционирования производственной деятельности сотрудников: просторный офис, функциональная мебель, средства электронной коммуникации (компьютер, принтер), телефон, факс, нормативное и информационное обеспечение.

Условия труда выступают не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться, и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

В целях совершенствования политики организации в области управления персоналом существующие стандарты качества рекомендуют проведение оценки удовлетворенности персонала, которая поможет сформировать систему обратной связи с работниками.

Исследование мотивации достижения успеха проводилось с помощью методики диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса.

Полученные результаты по методике Т. Элерса диагностики мотивации к избеганию неудач представлены в табл. 7. и показывают, что большинство сотрудников рекламного агентства имеют средний уровень мотивации на избега-

ние неудач, что может говорить о том, что сотрудники адекватно оценивают свои силы при выполнении задач.

Таблица 7 – Основные значения по методике достижения и избегания неудач

	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	25 процентов	75 процентов
Мотивация к успеху	15,7	15	10	26	12	18,25
Мотивация к избеганию неудач	15,3	15	8	24	13	18,25

Также можно отметить, что персонал рекламного агентства в основном имеет средние и высокие показатели мотивации к успеху, что может говорить о том, что сотрудники мотивированы на то, чтобы достигать поставленных целей и соответственно эффективней работать. Взаимосвязь между мотивацией к успеху и мотивацией к избеганию неудач представлена в табл. 8.

Таблица 8 – Взаимосвязь между мотивацией к успеху и мотивацией к избеганию неудач

Мотивация к успеху	Мотивация к избеганию неудач			
	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Низкая (n=2)	0	0	1 (50 %)	1 (50 %)
Средняя (n=15)	1 (6,7 %)	9 (60 %)	5 (33,3 %)	0
Высокая (n=10)	2 (20 %)	6 (60 %)	1 (10 %)	1 (10 %)
Слишком высокая	1 (33,3 %)	0	2 (66,7 %)	0

Различия не значимы по точному критерию Фишера  $p=0,06$

По Точному Критерию Фишера взаимное влияние мотивации к успеху и мотивации к избеганию неудач можно признать значимым ( $p=0,05$ ). Сотрудники, имеющие низкую мотивацию к успеху склонны к высокой и очень высокой степени защиты от неудач. Сотрудники со средней и высокой мотивацией к успеху в целом имеют среднюю и высокую мотивацию к избеганию неудач (93,3 % и 70 % соответственно), однако для высокой степени мотивации к успеху более характерны крайние значения защиты (у 20 % низкая степень мотивации к избеганию неудач, у 10 % очень высокая, тогда как у среднего уровня мотивации к успеху доля, приходящаяся на крайние значения мала, – 6,7 %).

Исследование социально-психологических установок личности проводилось с помощью методики диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере Ольги Федоровны Потемкиной<sup>35</sup>.

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере Ольги Федоровны Потемкиной предназначена для выявления степени выраженности различных социально-психологических установок, среди которых присутствует установка, направленная на «альтруизм-эгоизм».

Социально-психологические установки есть состояния психологической готовности, складывающейся на основе опыта и оказывающей влияние на реакции человека относительно тех объектов и ситуаций, с которыми он связан и которые социально значимы. Соотношение социально-психологических установок представлено в табл. 9

Таблица 9 – Соотношение социально-психологических установок

	Уровень мотивации		
	Низкий	Средний	Высокий
Процесс	0	20 (66,7 %)	10 (33,3 %)
Результат	3 (10 %)	16 (53,3 %)	11 (36,7 %)
Альтруизм	8 (26,7 %)	11 (36,7 %)	11 (36,7 %)
Эгоизм	12 (40 %)	14 (46,7 %)	4 (13,3 %)
Труд	11 (36,7 %)	14 (46,7 %)	5 (16,7 %)
Свобода	3 (10 %)	14 (46,7 %)	13 (43,3 %)
Власть	17 (56,7 %)	10 (33,3 %)	3 (10 %)
Деньги	17 (56,7 %)	11 (36,7 %)	2 (6,7 %)

Полученные результаты показывают, что большинство сотрудников рекламного агентства имеют установки на свободу, процесс, результат и альтруизм. Это свидетельствует о том, что сотрудники стремятся выполнить работу, при этом получают удовольствие от процесса, что может гарантировать достаточно быстрое и качественное выполнение поставленной задачи.

<sup>35</sup> Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной. Самара., 2001. С. 641–648.

При этом высокая установка на свободу говорит о стремлении к независимости и максимально самостоятельному выполнению работы. Обращая внимание на низкую установку на власть и деньги, можно сказать, что сотрудникам свойственна высокая работоспособность не только ради материального вознаграждения, а скорее, ради личностного самоутверждения (см. таб. 10)

Таблица 10 – Основные значения социально-психологических установок

	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	25 процентиль	75 процентиль
Процесс	5,77	6	4	8	5	7
Результат	5,73	6	2	9	4	7
Альтруизм	5,47	5	2	9	3	7,25
Эгоизм	4,07	4	1	8	2,75	5,25
Труд	4,43	4	2	9	3	6
Свобода	6,27	6	3	9	5	8
Власть	3,5	3	0	8	2	5
Деньги	3,47	3	0	7	2	5

Предполагается, что люди более ориентированы на процесс, менее ориентированы на результат, что может негативно сказаться на эффективности работы сотрудника. Анализируя имеющуюся выборку, отмечаем, что действительно присутствуют сотрудники с ярко выраженной ориентацией на процесс. Работа с такими сотрудниками требует особого внимания.

Еще одна группа, которая с точки зрения эффективности работы сотрудника требует особого внимания – это люди с низкой мотивацией, как к процессу, так и к результату.

Для увеличения эффективности работы таких сотрудников требуется их дополнительная мотивация на результат.

Таким образом, для нормальной эффективности работы сотрудника рекламного агентства необходимо, чтобы люди, ориентированные на труд, имели достойную денежную компенсацию.

При анализе взаимосвязи инструментальных ценностей и мотивационных установок было выявлено некоторые взаимосвязи, которые мы рассмотрим далее подробно (табл.11).

Таблица 11 – Взаимосвязь инструментальных ценностей и мотивационных установок

	Процесс	Результат	Альтруизм	Эгоизм
Жизнерадостность (n=16)	5,69	6,12	6,06	3,31
Ответственность (n=12)	6,25	5,75	5,75	4,17
Независимость (n=9)	6,33	5,78	5,56	5,33
Честность (n=8)	5,88	5,5	4,88	3,5
Воспитанность (n=7)	5,29	6	6,14	5,71
Смелость в отстаиваниях своего мнения (n=7)	5,71	6	5,29	3,43
Твердая воля (n=6)	5,83	5	3,83	4
По всей выборке	5,77	5,73	5,47	4,07
95 % Д.И. для среднего	[5,3;6,23]	[5,1;6,37]	[4,67;6,27]	[3,33;4,81]
	Труд	Свобода	Власть	Деньги
Жизнерадостность (n=16)	5,12	7	3,13	3,44
Ответственность (n=12)	4,5	5,58	3,25	3,92
Независимость (n=9)	5	7,56	4,11	3,67
Честность (n=8)	4,12	5,88	2,25	2,88
Воспитанность (n=7)	5,71	6,57	5	4,33
Смелость в отстаиваниях своего мнения (n=7)	3,71	4,86	3,71	3,29
Твердая воля (n=6)	2,83	6	3,67	4,17
По всей выборке, среднее	<b>4,43</b>	<b>6,27</b>	<b>3,5</b>	<b>3,47</b>
95 % Д.И. для среднего	[3,71;5,15]	[5,55;6,99]	[2,67;4,33]	[2,8;4,13]

Примечание: жирным выделены значения находящиеся вне 95 % доверительного интервала для среднего значения. Если значение находится внутри интервала, то его можно считать случайным отклонением от среднего. Если значение находится вне интервала, то можно предполагать не случайные отклонения. Максимальная мотивация на процесс была отмечена у людей, ориентированных на ответственность и независимость, то есть для них важны сознательный и индивидуальный подход к достижению цели. Минимальная мотивация была отмечена у людей, ориентированных на воспитанность.

Минимальная мотивация на результат отмечалась у людей ориентированных на твердую волю. Остальные значения значимо не

отклонялись от среднего. Следовательно, можно сказать, что почти все сотрудники ориентированы на достижение результата.

Минимальная мотивация на альтруизм отмечалась у сотрудников ориентированных на твердую волю. Максимальная мотивация на альтруизм отмечалась у ориентированных на жизнерадостность и воспитанность. Это свидетельствует о том что люди с твердой волей не считают важным помогать другим, для них важным является только свое благополучие. Сотрудники, выделяющие воспитанность и жизнерадостность, как и следовало ожидать ориентированы на помощь другим и доброжелательное отношение к окружающим.

Максимальная мотивация на эгоизм отмечалась у работников, ориентированных на независимость и воспитанность. Минимальная мотивация отмечалась у ориентированных на жизнерадостность. Результаты показывают, что независимые сотрудники имеют наибольшую направленность на эгоизм, им важно, чтобы они ни от кого не зависели и таким образом все их действия будут направлены только на них самих и на достижение только их целей, а не чьих-либо других.

Максимальная мотивация на труд отмечалась у сотрудников, ориентированных на воспитанность. Минимальная мотивация на труд отмечалась у ориентированных на твердую волю.

Таким образом, можно сказать, что направленность на выполнение своих четких обязанностей свойственна сотрудникам, выделяющим важной ценностью – воспитанность. Максимальная мотивация на свободу отмечалась у работников, ориентированных на жизнерадостность и независимость. Минимальная мотивация на свободу отмечалась у ориентированных на смелость в отстаивании своего мнения. Минимальная мотивация на власть отмечалась у персонала, ориентированного на честность. Что свидетельствует о том, что сотрудники, отмечающие такое качество, как честность, не имеют потребности во власти.

Анализ взаимосвязи терминальных ценностей и мотивационных установок показал следующие результаты, представленные в табл.12.

Таблица 12 – Взаимосвязь терминальных ценностей и мотивационных установок

	Процесс	Результат	Альтруизм	Эгоизм
Любовь (n=16)	5,69	5,87	5,12	4
Счастливая семейная жизнь (n=16)	5,5	5,94	5,38	4,12
Здоровье (n=15)	5,67	5,8	5,67	4,2
Наличие хороших и верных друзей (n=7)	5,71	6,86	5,71	3,57
Активная деятельная жизнь (n=6)	6,17	5,83	6,33	3,67
Уверенность в себе (n=6)	5,67	5	5,17	3,67
По всей выборке	5,77 [5,3;6,23]	5,73 [5,1;6,37]	5,47 [4,67;6,27]	4,07 [3,33;4,81]
	Труд	Свобода	Власть	Деньги
Любовь (n=16)	4,06	5,69	2,94	3,31
Счастливая семейная жизнь (n=16)	4,62	6,06	3,5	3,62
Здоровье (n=15)	3,87	6,4	3,73	3,67
Наличие хороших и верных друзей (n=7)	4,29	5,57	2,71	3,57
Активная деятельная жизнь (n=6)	5,5	7,5	4,83	3,67
Уверенность в себе (n=6)	4,67	5,33	2,83	3
По всей выборке	4,43 [3,71;5,15]	6,27 [5,55;6,99]	3,5 [2,67;4,33]	3,47 [2,8;4,13]

Для сотрудников, ориентированных на активную деятельную жизнь, характерна высокая мотивация на альтруизм, труд, свободу и власть. Для ориентированных на уверенность в себе, характерна низкая мотивация на результат и свободу. Те, кто ориентирован на хороших и верных друзей, имеют высокую мотивацию на результат. Максимальная мотивация на процесс отмечалась у ориентированных на активную деятельную жизнь.

Таким образом, можно предположить, что сотрудники получают удовольствие и моральное удовлетворение от процесса выполнения работы. Остальные значения практически от среднего не отличались.

Максимальная мотивация на результат отмечалась у людей, ориентированных на наличие хороших и верных друзей. Это может говорить о

том, что у них наиболее выражено желание не просто иметь друзей, но и помогать им в их делах, а также участвовать в совместном достижении целей и результатов. Минимальная мотивация на результат отмечалась у людей, ориентированных на уверенность в себе.

Максимальная мотивация на эгоизм отмечалась у сотрудников, ориентированных на здоровье. Это свидетельствует о том, что они ориентированы на свое личное хорошее самочувствие и боятся перетруждаться на работе.

Минимальная мотивация на эгоизм отмечалась у ориентированных на наличие хороших и верных друзей, активную деятельностную позицию и уверенность в себе.

Максимальная мотивация на свободу отмечалась у ориентированных на активную деятельностную жизнь. Что говорит о желании самостоятельно работать. Минимальная мотивация на свободу отмечалась у людей, ориентированных на уверенность в себе и наличие хороших и верных друзей.

Максимальная мотивация на власть отмечалась у работников, ориентированных на активную деятельностную жизнь. Что говорит о желании сотрудников не просто активно участвовать в жизни агентства, но и руководить всеми делами.

Минимальная мотивация на власть отмечалась у людей, ориентированных на уверенность в себе и наличие хороших и верных друзей.

Минимальная мотивация на деньги отмечалась у сотрудников, ориентированных на уверенность в себе.

Остальные значения значимо от среднего не отличались. Деньги для этих сотрудников являются не столь важными, как собственное мнение о себе.

Анализ связи инструментальных ценностей и мотивации на успех показывает следующие результаты.

По точному критерию Фишера по полученным результатам доверительная значимость выделяется только по взаимосвязи «независимость» и ориентации на успех (таб. 13)

Таблица 13 – Связь инструментальных ценностей и мотивации на успех

	Мотивация на успех <17 (Низкая) n=17	Мотивация на успех >=17 (Высокая) n=13	p*
Жизнерадостность	9 (52,9 %)	7 (53,8 %)	>0,999
Ответственность	9 (52,9 %)	3 (23,1 %)	0,14
Смелость в отстаивании своих взглядов	5 (29,4 %)	2 (15,4 %)	0,43
Честность	4 (23,5 %)	4 (30,8 %)	0,7
Воспитанность	3 (17,6 %)	4 (30,8 %)	0,67
Твердая воля	3 (17,6 %)	3 (23,1 %)	>0,999
Терпимость	3 (17,6 %)	1 (5,9 %)	0,61
Чуткость	3 (17,6 %)	0	0,24
Независимость	2 (11,8 %)	7 (53,8 %)	0,02
Высокие запросы	1 (5,9 %)	2 (15,4 %)	0,57

Отмечаем, что люди, более мотивированные на успех, значительно чаще ориентированы на независимость. Также можно предположить наличие связи между мотивацией на успех и ориентацией на ответственность, однако рассчитанный уровень значимости превосходит критический, хоть и близок к нему ( $p=0,14$ ).

Большинство сотрудников рекламного агентства наиболее важными ценностями считают любовь, счастливую семейную жизнь и здоровье. Такие результаты могут быть обоснованы тем, что большинство от общей выборки составляют женщины в молодом возрасте от 25 до 30 лет и для них на данный момент важным является построение счастливой семейной жизни.

Сотрудникам рекламного агентства наиболее присущи такие ценностные ориентации, как жизнерадостность, ответственность и независимость. Это говорит о том, что для них важным является хорошее настроение и настрой на положительные результаты, что они требуют ответственного отношения ко всем делам, чтобы все было сделано хорошо и вовремя, но в тоже время хотят быть независимыми от других.

Полученные результаты показывают, во-первых, что большинство сотрудников рекламного агентства имеют установки на свободу, процесс, результат и альтруизм. Во-вторых, они стремятся не просто выполнить работу, но при этом получают удовольствие от процесса, что может гарантировать достаточно быстрое и качественное выполнение поставленной задачи. В-третьих, высокая установка на свободу говорит о стремлении к независимости и максимально самостоятельному выполнению работы. Отмечаем, что люди, более мотивированные на успех, гораздо чаще ориентированы на независимость.

Полученные результаты по методике Т. Элерса показывают, что большинство сотрудников рекламного агентства имеют средние и высокие показатели по рассматриваемым мотивациям, что свидетельствует о их стремлении быть успешными, участвовать в формировании, развитии и поддержании внутрикорпоративного имиджа организации

Рассмотрим предложения по совершенствованию трудовой мотивации.

#### **2.4 Предложения по совершенствованию трудовой мотивации персонала рекламного агентства «Восток-1»**

При совершенствовании системы мотивации персонала агентства «Восток-1» следует учесть полученные данные при анкетировании (опросе). Анализ обработанных данных показывает, что наибольшую значимость для сотрудников представляет блок показателей: высокая заработная плата, моральное стимулирование, трудовой настрой коллектива, боязнь потерять работу.

Функция мотивации заключается в побуждении персонала организации к эффективной деятельности для достижения поставленных целей и задач компании, то есть в определении потребностей сотрудников, создании эффективной системы материального и не материального поощрения сотрудников.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материаль-

ных благ, получаемых или присваиваемых персоналу за индивидуальный или групповой вклад в результате деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Для агентства «Восток-1» в понятие материального стимулирования включены: постоянная часть оплаты труда (оклад), месячная премия (10 % от продаж) и годовое вознаграждение.

Рекомендуется ввести надбавки к окладу, которые призваны стимулировать некоторое качественное состояние трудового коллектива. Надбавки можно устанавливать в твёрдой сумме, можно установить их и в виде процента от оклада.

Что касается премий за продажи, то рекомендуется разделять эту премию на две части: премию за выход в точку безубыточности и премию за перевыполнение плана. Премия за выход в точку безубыточности начинает начисляться работникам с того момента, когда они выполнили свой план по прибыли, выручке настолько, чтобы позволить фирме в целом выйти в точку безубыточности. Этот показатель называется обязательным минимумом. Для рекламного агентства «Восток-1» это и есть те 10 %, которые они получают за месяц по итогам продаж.

Премия за перевыполнение плана следует считать вторым этапом премии за продажи, усиливающим её стимулирующий эффект и позволяющим выявить и привлечь скрытые резервы предприятия. В бюджете агентства, помимо обязательного минимума выручки, маржинального дохода и прибыли, определяются и плановые значения. Если фактический целевой показатель ниже его обязательного минимума, то премии за продажи нет вообще. Если он оказался в интервале между обязательным минимумом и плановым значением, то работники получают премию за выход в точку безубыточности. Но как только фактический целевой показатель превысил плановое значение, трудовой коллектив начинает получать премию за перевыполнение плана. Технически это достигается достаточно просто: для сверхплановых доходов устанавливается процент премирования, значительно превышающий предыдущий.

При этом «значительно» подразумевает «в несколько раз». В противном случае заинтересованность в перевыполнении плана не будет достаточной. Для данной фирмы можно предложить премию за перевыполнение плана в размере 25 %.

Конечно, материальное стимулирование играет значимую роль в формировании положительного образа работодателя, поэтому, наряду с экономическими методами мотивации персонала, должны использоваться методы мотивации, которые опираются на удовлетворение потребностей в самореализации, уважении, признании, то есть методы нематериальной мотивации.

Нематериальное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работников на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работников. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организации в целом.

Для повышения профессионального и квалификационного уровня работников фирмы предлагается организовывать обучение персонала. Обучение сотрудников необходимо проводить регулярно (например, 1 раз в год), повышая уровень их знаний и навыков в зависимости от их достижений и потребностей компании. Не стоит заниматься бесцельным просвещением всех подряд, не имея на то конкретных целей. Ранжирование обучающих программ должно происходить согласно должностным обязанностям сотрудников и уже имеющемуся у них опыту. Форма обучения может быть разнообразная: курсы повышения квалификации, курсы иностранных языков, семинары, тренинги и др.

Большинство сотрудников рекламного агентства – молодые люди с высшим образованием, для которых, на наш взгляд, для удовлетворения их честолюбия, необходимо использовать в качестве морального стимулирования публичную похвалу и признание заслуг в их адрес со стороны руководства, напри-

мер, на корпоративных мероприятиях, просто при коллективе, занесение благодарности в трудовую книжку.

В данной фирме необходимо сделать доску почета, на нее выставлять фотографии работников с лучшими производственными показателями.

Это средство, способствующее повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате. Годовое материальное вознаграждение должно сопровождаться вручением почетной грамоты генеральным директором в присутствии всего коллектива и внесение на доску почета работника.

Возможно использование и дополнительных видов нематериального стимулирования для сотрудников рекламного агентства:

- 1) приветствовать сотрудников во время встречи и называть их по имени;
- 2) оставлять отличившемуся сотруднику записку на его рабочем месте со словами благодарности;
- 3) поощрять работников лишним выходным днем или сократить рабочий день на один час;
- 4) демонстрировать сотрудникам динамику развития компании;
- 5) удостовериться в том, что имеется возможность выслушивать сотрудников, а не только информировать их;
- 6) еженедельно или ежемесячно встречаться с работниками, с которыми нет возможности общаться, интересоваться их проблемами и отвечать на их вопросы;
- 7) информировать работников о какой-либо важной проблеме и помогать им в ее решении.

Эффект от управления и мотивации может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества;
- удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;

эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

– относительная экономия средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается в экономии средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

При разработке и внедрении предложенного для рекламного агентства «Восток 1» проекта новой системы нематериальной мотивации персонала необходимо составить примерный календарный график, табл. 14.

Таблица 14 – Календарный график внедрения нематериальной мотивации

№	Наименование нематериальных стимулов	Дата
1.	Обучение персонала	Целесообразнее проводить в межсезонье, например февраль месяц
2.	Проведение спортивных соревнований	День туризма 27 сентября
3.	Проведение различных корпоративных мероприятий	День рождение компании; Новый год 28-30 декабря; День защитников отечества и 8 марта можно совместить и назначить общую дату, например, 1 марта; На майские праздники возможен выезд на природу.
4.	Награждение работник года	Октябрь-ноябрь
5	Публичная похвала, признание заслуг	На усмотрение руководителя, например за выполнение работником дополнительных функций

Система нематериального стимулирования должна соответствовать основным требованиям:

– четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение;

– система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках лояльности к компании, мотивировать их на успех, а также на развитие креативных качеств, инициативы;

– награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически и не реже одного раза в год на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов.

При внедрении новой системы мотивации очень важен открытый климат общения в трудовом коллективе: сотрудники должны знать, как идет выполнение плана продаж, кто из сотрудников какие «трудовые подвиги» совершил и каким образом это будет вознаграждено. Такое информирование будет стимулировать

всех сотрудников желанием показать лучшие результаты, быть не хуже и соответственно зарабатывать не меньше. А при системе мотивации, привязанной к выполнению целей компании и достижению плановых результатов, такое стремление сотрудников крайне выгодно для самой компании.

Для улучшения психологического климата, повышения сплоченности коллектива необходимо организовывать и проводить совместные корпоративные праздники (Новый Год, 8 Марта и т.д.).

Таким образом, ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Эффективность мотивации определяется в итоге по общим конечным результатам, т.е. по высокой производительности труда и эффективности производства, и высокому качеству производимой продукции (работ, услуг), в целом и отдельного работника, как следствие принятых управленческих решений, мотивации, служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта от управления персоналом и мотивации труда, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

Следовательно, трудовая мотивация персонала является одним из средств формирования внутрикорпоративного имиджа, а также сильным инструментом для достижения целей организации, так как руководители мотивируют подчиненных на действия, которые помогают достичь выполнения планов организации и поставленных целей. Поэтому очень важно, чтобы сотрудники знали, за что именно их благодарит и ценит компания.

Также средствами формирования внутрикорпоративного имиджа являются культура предприятия (система подбора и обучения персонала, система отношений руководства и подчинения, система оценки работы персонала на основании принятых на предприятии критериев, система вознаграждений, система социальных льгот, фирменный стиль предприятия) и социально-психологический климат (настроение и мнение коллектива, индивидуальное

самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе).

Формирование внутрикорпоративного имиджа является первоочередной задачей для каждой организации. Это способствует в первую очередь, стабильному росту потребителей, уровню доверия к предприятию, укреплению своих позиций за счет эффективной системы трудовой мотивации персонала. Благоприятный внутрикорпоративный имидж способствует продвижению продукции, укреплению положительного настроения в коллективе. На формирование имиджа организации оказывает влияние профессиональная квалификация сотрудников и нравственная атмосфера коллектива, так как образ организации создают сотрудники и руководитель.

Таким образом, внутрикорпоративный имидж – это совокупность таких компонентов, как престиж, успех, репутация, стабильность. Благодаря внутрикорпоративному имиджу расширяется известность, знание, понимание, интерес общественности к организации. Формирование внутрикорпоративного имиджа способствует улучшению репутации; развивает ассоциации с позитивными характеристиками деятельности организации, гарантирующими качество, надежность, ответственность; объединяет сотрудников, формирует внутрикорпоративный командный дух, привлекает новых клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, трудовая мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивирование в управлении персоналом – это процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивирования упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса.

Наиболее целесообразными в современных условиях способами совершенствования мотивационных систем является предоставление максимума реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям (постановка реальных целей и разделение сложных целей на краткосрочные этапы), активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Трудовая мотивация является важным фактором формирования внутрикорпоративного имиджа наравне с дресс-кодом, социально-психологическим климатом, политикой в области планирования карьеры, развитием и обучением персонала, высокий уровень которого создается средствами стимулирования труда – высокой заработной платой, социальными гарантиями, карьерным ростом. Она побуждает человека к деятельности, определяет поведение, формы

деятельности, придает этой деятельности направленность, ориентированность на достижение личных целей и целей организации. Это совокупность всех мотивов, которые влияют на поведение человека.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель мотивации на предприятии – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности компании.

Мотивация движет сотрудником, направляя его в нужное русло с целью улучшения его качества работы, увеличивая производительность труда в компании, повышая внутрикорпоративный имидж организации в целом.

Под внутрикорпоративным имиджем понимается восприятие и психологическое отношение сотрудников к компании.

Успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками. Таким образом, необходимо рассматривать внутрикорпоративный имидж как неразрывную составляющую часть компании.

Внутрикорпоративный имидж организации является необходимым условием достижения устойчивого и положительного делового успеха компании.

Факторами формирования внешнего имиджа являются: реклама компании, качество продукта, финансовая стабильность, внешний вид офиса. Внутренний имидж формируется за счет социально-психологического климата в коллективе, трудовой мотивации персонала, политики в области планирования карьеры.

В ходе изучения теоретических и методологических основ имиджа организации выделили основные функции имиджа:

- экономические (повышение объема продаж, увеличение прибыли);
- психологические (например, эффективное достижение целей организации);
- политические (лоббирование различных решений в структурах власти);

– эстетические (улучшение представления об организации).

Проведенный анализ состояния трудовой мотивации рекламного агентства «Восток-1», показал, что 52 % сотрудников хотели бы перейти работать на следующую должность, 21 % продолжать работать на прежней, а 9 % перешли бы работать в другую организацию. Также в ходе опроса выяснилось, что на большинство сотрудников влияет такое средство, как – материальное стимулирование. В связи с этим основной акцент в совершенствовании трудовой мотивации персонала был сделан на внедрении справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу, что является важным средством повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности, конкурентоспособности организации в целом.

В целом, можно заключить, что внедрение системы материального, нематериального стимулирования, награждение отличившихся сотрудников, организация обучения персонала, введение надбавки к окладу, премии в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и увеличит эффективность всей системы управления предприятием, а также укрепит внутрикорпоративный имидж организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алешина, И.М. Корпоративный имидж / И.М. Алешина // Маркетинг. – 2004. – № 1. – С. 50–53.
- 2 Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II международной научной конференции. – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149–153.
- 3 Бадаш, Х.З. Организация производства на предприятии: учебное пособие / Х.З. Бадаш. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2015. – 214 с.
- 4 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2015. – 102 с.
- 5 Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2015. – 213 с.
- 6 Васюкова, И.А. Словарь иностранных слов / И.А. Васюкова. – М. : АСТ-ПРЕСС, 1999. – 640 с.
- 7 Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2015. – 480 с.
- 8 Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2012. – № 4. – С. 23–34.
- 9 Вишнякова, М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) / М. Вишнякова // Маркетинг. – 2003. – № 5. – С. 29.
- 10 Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
- 11 Войтик, И.М. Основы оценки персонала: учебное пособие / И.М. Войтик. – Новосибирск : СибАГС, 2015. – 184 с.

- 12 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. / В.В. Гончаров. – М. : МНИИ-ПУ, 2012. – 2 т.
- 13 Экономика трудовых ресурсов: учебник для вузов / Н.А. Горелов. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2010. – 107 с.
- 14 Словарь практического психолога / сост. С.Ю. Головин. – Минск. : Харвест, 1998. – 976 с.
- 15 Давыдов, Д.Г. Имидж в контексте психологической теории / Д.Г. Давыдов // Имиджелогия: тенденции и перспективы развития. – М. : 2003. С. 12–16.
- 16 Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Деркач, И.В. Калинин, Ю.В. Синягин. – М. : Инфра-М, 1999. – 315 с.
- 17 Джи, Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Питер, 2000. – 206 с.
- 18 Доронина, И.В. Стимулирование и развитие персонала : учеб.-метод. комплекс / И.В. Доронина, В.Е. Черноскутов. – Новосибирск : СибАГС, 2015. – 67 с.
- 19 Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2010. – 48с.
- 20 Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов. – М. : Экзамен, 2010. – 74 с.
- 21 Зазыкин, В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности / В.Г. Зазыкин // Материалы семинара «Практические аспекты связей с общественностью». – М., 2001. – С. 15–33.
- 22 Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / М.Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 2014. – 304 с.

- 23 Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений / Э.А. Капитонов. – Ростов-на-Дону, 2003. – 189 с.
- 24 Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб. : Питер, 2015. – 173 с.
- 25 Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – Государственный Университет Управления. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
- 26 Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
- 27 Кричевский, Р.А. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. – М. : Дело, 2014. – 65 с.
- 28 Лукаш, Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – М. : Юстицинформ, 2015 – 200 с.
- 29 Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2015. – 76 с.
- 30 Линючева, М.В. Социальная программа управления имиджем организации / М.В. Линючева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 1. – С. 91–92.
- 31 Малаканова, О.А. Имидж политического института как предмет социологического исследования : дис....канд. социол. наук / О.А. Малаканова О.А. – Самара, 1999. – 163 с.
- 32 Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 450 с.
- 33 Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / М.Н. Мельникова. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2015. – 280 с.
- 34 Перелыгина, Е.Б. Механизмы функционирования имиджа как феномена интересубъектного взаимодействия / Е.Б. Перелыгина. – М. : Интеллект-Центр, 2003. – 188 с.

- 35 Подобный, Д. Л. Мотивация для управления промышленным предприятием / Д.Л. Подобный // «Управление персоналом». – 2008. – № 20. – С. 64–65.
- 36 Потемкина, О.Ф. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере // Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / О.Ф. Потемкина / Ред. и сост. Райгородский Д.Я. – Самара, 2001. – С. 641–648.
- 37 Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Зевс, 2013. – 480 с.
- 38 Самоукина, Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности / Н.В. Самоукина // Кадровик. – 2007. – № 7. – С. 24–31.
- 39 Синяева, И.М. Реклама и связи с общественностью / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, Д.А. Жильцов. – М. : Юрайт, 2014. – 552 с.
- 40 Смирнова, Ю.А. Имидж организации: структура, классификация, функции / Ю.А. Смирнова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 2 (70). – С. 14–17.
- 41 Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Евремов. – СПб. : Изд-во Смольного ун-та, 2010. – 67 с.
- 42 Сомов, Л. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы / Л. Сомов // Управление персоналом. – 2006. – № 14. – С. 36–39.
- 43 Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 78 с.
- 44 Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. – М. : Эксмо, 2013. – 620 с.
- 45 Томилова, М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 30–39.
- 46 Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России / О.А. Феофанов. – СПб. : Питер, 2009. – 318 с.

- 47 Честара, Д. Паблик рилейшнз / Д. Честара. – М. : ФАИР-Пресс, 2005. – 336с.
- 48 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
- 49 Шарков, Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления / Ф.И. Шарков. – М., 2006. – 271 с.
- 50 Шепель, В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М. : Феникс, 2005. – 480 с.
- 51 Яновская, Ю.М. Разработка и реализация индивидуального плана развития карьеры сотрудника / Ю.М. Яновская // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 5. – С. 214–215.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета-опросник для сотрудников рекламного агентства «Восток-1»

Уважаемые сотрудники, просим Вас принять участие в опросе с целью изучения трудовой мотивации!

1. *Укажите Ваш пол*  
М Ж
2. *Ваш возраст:* \_\_\_\_\_ лет
3. *Какие планы у Вас на ближайшее будущее в нашей фирме?*
  - продолжать работать на прежней должности
  - перейти на следующую должность
  - перейти работать в другую организацию
  - затрудняюсь ответить
4. *Какие факторы трудовой активности наиболее действуют на Вас?*
  - материальное стимулирование
  - моральное стимулирование
  - трудовой настрой коллектива
  - боязнь потерять работу
  - меры административного воздействия
  - общая социально-экономическая ситуация в стране
  - элементы состязательности
5. *Что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности?*
  - изменения в заработной плате
  - льготы, премии
  - похвала