

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивационное управление персоналом на примере Филиала "Березовская ГРЭС" ПАО "Юнипро"

УДК 005.95.005.32:331.1013.621.311.21(571.51)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Тебенькова Наталья Висирпашаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45, 46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,6 4,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Тебенькова Наталья Висирпашаевна

Тема работы:

**Мотивационное управление персоналом на примере Филиала "Березовская ГРЭС"
ПАО "Юнипро"**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Объектом исследования является система управления на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».
2. Предметом исследования является особенности мотивационного управления персоналом в организации и сложившаяся в ней мотивационная среда.
3. Исходные данные: Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», материалы производственной практики, монографии, статьи периодических изданий, учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы мотивационного управления персоналом: сущность, виды и теории мотивации; 2. Дать характеристику основным стратегиям и методам мотивационного управления персоналом; 3. Раскрыть понятие ключевых показателей эффективности, их критерии и методы разработки. 4. Проанализировать особенности мотивации работников на Филиале Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро» 5. Сформулировать предложения по совершенствованию мотивационного управления на Филиале
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы мотивационного управления персоналом</p>	
<p>2. Система мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)</p>	
<p>3. Практическое применение KPI на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Тебенькова Наталья Висирпашаевна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа находится на 101 стр., состоит из 8 рис., 15 табл. и 52 источников и 2 приложений.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, ключевые показатели эффективности (KPI), Филиал Березовская ГРЭ ПАО «Юнипро»

Объектом исследования является система мотивирования на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Предметом исследования является особенности мотивационного управления персоналом в организации и сложившаяся в ней мотивационная среда.

Цель дипломной работы – изучение особенностей мотивации в управлении персоналом и оценка мотивационного управления с применением технологии разработки ключевых показателей эффективности Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Проведённые исследования показывают, что система мотивации в организации сейчас не достаточно эффективна и требует доработки.

Содержание

Введение	9
1 Теоретические основы мотивационного управления персоналом	12
1.1 Сущность и виды мотивации	12
1.2 Теории трудовой мотивации	17
1.3 Мотивационное управление персоналом: характеристика основных стратегий и методов	27
2 Система мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)	34
2.1 Понятие ключевых показателей эффективности	34
2.2 Критерии определения ключевых показателей эффективности	38
2.3 Методология разработки ключевых показателей эффективности компании	44
3 Практическое применение KPI на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»	55
3.1 Общая характеристика и оценка мотивационного управления на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»	55
3.2 Концепция мотивационного управления персоналом с использованием KPI Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»	78
Заключение	88
Список использованной литературы	91
Приложение А	96
Приложение Б	97

Введение

Мотивация персонала, в современном управлении, приобретает особую важность. Данный факт обуславливается тем, что в современном состоянии конкурентоспособности организации всё большее значение приобретает результативность труда работников организации, и как следствие, уровень прибыли организации.

Проблему мотивационного управления персоналом большинство руководителей признают достаточно серьезной для успеха любой организации, но нет того единственно правильного решения, которое могло быть внедрено в практику. Сложность в практической организации мотивационного управления персоналом определяется также слабой изученностью особенностей мотивирования работников в энергетической отрасли.

Актуальность работы проявляется в том, что понимание мотивации человека, это путь к эффективному управлению. Разработать действенную систему управления, возможно только зная какие мотивы побуждают его к деятельности, что им движет.

Только применение принципиально новых подходов в работе с персоналом дает возможности к повышению результативности управления и качества труда персонала.

Существует большое число разработок, которые изучают ключевые аспекты мотивации с точки зрения науки управления. В работах В.Р. Веснина, М.М. Глазова, О.С. Виханского мотивация представлена, как главная составляющая управленческой деятельности. Н.В. Кузнецова, Е.П. Ильин, Ю.Г. Олегов, А.П. Егоршин, А.П. Грачев, С.Ю. Трапицына довольно подробно описывают механизм мотивации и раскрывают главные положения мотивационных теорий. В работах В. И. Верхоглазенко, И. К. Макаровой, А.В. Кибанова особое внимание уделяется изучению структуры системы мотивации, и рассматриваются теоретические аспекты ее формирования.

Анализ источников литературы позволяет говорить о довольно высокой степени разработанности исследуемых вопросов.

Вследствие этого представляет интерес изучение реального положения дел в части решения проблем мотивационного управления персоналом в организации, которая активно развивает свою деятельность в новых условиях рынка. Такой организацией является Филиал Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро». В организации за период работы сформировались своеобразные производственные принципы, ввиду которых она является самой мощной тепловой электростанцией Красноярского края. Несмотря на постоянное развитие системы мотивации персонала компании, как и многим российским предприятиям, не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

Объектом исследования является система мотивирования на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Предметом исследования является особенности мотивационного управления персоналом в организации и сложившаяся в ней мотивационная среда.

Цель дипломной работы – изучение особенностей мотивационной системы управления персоналом и оценка мотивационного управления с применением технологии разработки ключевых показателей эффективности Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Задачи решаемые для достижения поставленной цели:

- изучить теоретические основы мотивационного управления персоналом: сущность, виды и теории мотивации;

- дать характеристику основным стратегиям и методам мотивационного управление персоналом.

- раскрыть понятие ключевых показателе эффективности, их крерии и методы разработки.

- проанализировать особенности мотивации работников на Филиале Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро»

– сформулировать предложения по совершенствованию мотивационного управления на Филиале «Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро»

Гипотеза исследования заключается в том, что при разработке и внедрении эффективной мотивационной системы управления персоналом, эффективность организации значительно повысится.

В данной выпускной квалификационной работе будут выявлены возможные пути улучшения мотивационного управления персоналом.

Теоретическая основа работы опирается на современные взгляды и представления о мотивации персонала, связывающие потребности человека с возможностями его побуждения к трудовой деятельности.

Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме мотивации персонала, анализ документов организации, методы математического и статистического анализа, синтез и интерпретация результатов исследований, подготовка предложений.

Научной и методологической базой для данной работы явились труды: Тейлор Ф., Маслоу А., Альдерфер К., Герцберг Г., Мак-Клеланд Д., В.Врум, Л.Портер, Е.Лоулер и другие. Среди российских экономистов, внесших значительный вклад в изучение проблем мотивации и стимулирования труда, необходимо отметить специалистов Егоршин А. П., Кибанов А. Я., Кочеткова А.И, Базарова Т. Ю., Мельник М. В., Пашуто В П. и других. При написании также использовались учредительные документы, финансовая отчетность и отчеты о движении персонала за 2012-2017 гг. Филиала «Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро»»

Практическая значимость работы обусловлена тем, что предложенные в соответствии с результатами исследования предложения по улучшению, разработанной на Филиале «Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро» мотивационной системы управления персонала могут быть применены в практической деятельности организации.

Структура дипломной работы сложилась из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы мотивационного управления персоналом

1.1 Сущность и виды мотивации

В наши дни одним из наиболее значимых и важных ресурсов для организации является персонал. Со времени появления школы человеческих отношений человек стал рассматриваться не просто как бездушное орудие для создания и производства товаров, а как личность, как важнейший фактор производства и успешного функционирования организации. Человеческий фактор – главнейший производственный фактор. Персонал в организации необходимо мотивировать и стимулировать к труду.

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента.

В общем понимании «мотивация – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий».¹

«В зависимости от поведения человека – это процесс сознательного выбора им того или иного типа действия, определяемый комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов)».²

В управлении мотивация рассматривается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей хозяйствующего субъекта.

Основная цель процесса мотивации – это получить наибольшую отдачу от использования данных трудовых ресурсов, чтобы повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации. С понятием мотивации связаны понятия «потребность», «мотив», «цель».

«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. Потребности являются

¹Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник, 4-е изд., пер. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. С. 144

²Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997.С. 113.

источником активности человека причиной к его целенаправленным действиям».³

Одновременно человек стремится освободиться от потребностей, потому что, если потребность присутствует, то она напоминает о себе и «требует» ее устранения. Существуют разные способы устранения потребностей: их можно удовлетворять, не реагировать на них, а то и подавлять. Потребности возникают как осознано, так и неосознанно, но не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Устранение потребности, не означает что она устранена навсегда. Изменяя степень влияния на человека и настойчивость, форму своего конкретного появления периодически возобновляется большая часть потребностей.

Мотив — побуждает человека к действию и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотив "персонален" и находится «внутри» человека. Он зависит от множества внутренних и внешних факторов по отношению к человеку, а также от действия других параллельно возникших с ним мотивов. Например, у различных людей действия по устранению потребности, могут быть совершенно отличаться, даже если они испытывают одинаковую потребность.

Мотивационная структура человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий, так как поведение человека обычно определяется не только мотивом, но и их совокупностью, где мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их влияния на поведение человека.

Цель - это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.

Цель должна обладать следующими характеристиками, которые усиливают мотивацию:

1. Измеримость - должна быть количественно и качественно описана.

³Лукичева Л.И. Управление организацией : учеб. пособие. - М.: Омега - Л, 2004. С. 257.

2. Точность - должна быть привязана к временным пространственным характеристикам.

3. Соответственность - должна по максимуму задействовать способности человека на данный момент.

4. Преемственность - должна восприниматься как своя собственная.

5. Императивность - должна отражать готовность тратить усилия для достижения цели еще на стадии формулирования.⁴

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

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью пробуждения в нем определенных мотивы, для принятия им определенных действий. Успешность осуществления процесса мотивирования влияет на то на сколько эффективным будет управление.

Учет персональных и профессиональных способностей работника и ранее выявление его склонностей и интересов необходимы для управления трудом на основе мотивации. Система мотивации должна быть гибкой и многогранной. Процесс мотивации должен охватывать каждую категорию персонала, и для каждого сотрудника быть движущей силой к повышению эффективности труда.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация: внешняя и внутренняя.

Внутренняя мотивация предполагает под собой формирование нужного уровня мотивационной структуры сотрудника.

На основе внутренней мотивации люди лучше понимают задания, успешнее обучаются, спокойнее и добросовестнее выполняют работу, затрачивая на это меньше сил. Внутреннее побуждение к действию это результат взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей. Оно предъявляет к руководителю более высокие требования в

⁴Волосский А. А. Мотивация и стимуляция труда / А. А. Волосский. – М. : Техносфера, 2007. С. 32

виде усилий, знаний и способностей для выявления потребностей и нахождения способа их удовлетворения в процессе осуществления мотивации.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит из вне, в частности, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

«Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, так как в разных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов».⁵

В зависимости от стимулов, вызывающих активность человека выделяют – экстринсивная (обусловлена внешними стимулами, в качестве которых могут выступать, деньги, карьера, ценные подарки и т.п.) и интринсивную (движима внутренними стимулами: повышение самоуважения, самооценки и т.п.).

Следует заметить, что «внутренняя мотивация не тождественна интринсивной мотивации, поскольку сам человек может мотивировать себя не только внутренними, но и внешними стимулами».⁶

В зависимости от направленности на определенную цель выделяют дальнюю и короткую мотивации.

«Дальняя ориентирована на дальнюю цель, при достижении которой возможно существенное вознаграждение, она включает прерывную (вознаграждение осуществляется в конце контрольного периода) и непрерывную (движение к далекой цели подкрепляется постоянно промежуточными поощрениями).

Короткая ориентирована на близкую «сегодняшнюю» цель, например, примитивные сдельные системы, она исчерпывает резервы интеллекта».⁷

⁵Бухалков М И Управление персоналом : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. – М. : ИФРА-М, 2011. С. 268.

⁶Пугачев В. П. Мотивация трудовой деятельности / под. ред. В. П. Пугачева. – М. :Гардарика, 2008. С. 14.

В соответствии с основными группами потребностей выделяют мотивацию статусную, материальную и трудовую.

Статусная мотивация - внутренняя движущаяся сила поведения человека. Она связана с его стремлением выполнять более сложную и ответственную работу, работать в сферах которые считаются в организации престижными и социально значимыми, занимать более высокие должности, пользоваться авторитетом.

Трудовая мотивация - внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, которые связаны с работой как таковой. Она напрямую определяется его работой, ее содержанием, условиями и режимом труда, организацией трудового процесса.

Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни, она зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, которые применяются в организации.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

«Нормативная выражается в побуждении человека к определенному поведению с помощью идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения, ментального программирования (последовательный процесс планирования, компоновки, кодирования и ввода в психику человека информации с целью получения совершенно определенных реакций в виде мыслей, образов, состояний, желаний, мотивации и поведения)».⁸

Принудительная – основывается на использовании угрозы и возможности ухудшения удовлетворения потребностей работника, если он невыполнит соответствующие требования.

⁷Гага В.А. и др.. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях. — Томск: Изд-во ТГУ, 2003. С. 40

⁸Колледа С. Моделирование бессознательного / С. Колледа. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2000. С. 214.

Стимулирование – это воздействие не напрямую на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, которые побуждают работника к определенному поведению. Считается центральным видом мотивации.

По направленности на достижение целей фирмы выделяют мотивацию положительную, которая способствует эффективному достижению целей, и отрицательную, которая препятствует их достижению.

«К основным видам положительной мотивации относятся: материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. Отрицательная мотивация – это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности».⁹

«Также мотивация, может быть: социальная, материальная, психологическая».¹⁰

Материальная мотивация (оклад, премии, проценты, бонусы).

Социальная мотивация (нематериальная мотивация, например, словесное поощрение начальником сотрудника).

Психологическая мотивация (удовлетворение личностных мотивов и создание дополнительных ценностей).

Система мотивации деятельности необходима в современной организации. Это одно из средств повышения эффективности труда, а значит и увеличения прибыли.

1.2 Теории трудовой мотивации

На протяжении многовековой ситуации становления человеческой цивилизации всевозможные руководители с нашей сегодняшней позиции в

⁹Баграков А. А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 2. – С. 102-111.

¹⁰Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М. : Финпресс, 2010. С. 37.

большой степени ошибочно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для заслуги собственных целей в тех условиях, нередко были чрезвычайно эффективными. Это подтверждается тем, что данные приемы действовали и применялись на протяжении почти всех сотен лет, а современные теории были созданы 30 - 40 лет назад, потому начальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре.

Почти все руководители, лишенные специальной эмоциональной подготовки в работе с кадрами, претерпевают на себе мощное действие данных концепций. Такие способы несложны и прагматичны, но использовать исключительно их в наше время считается серьезной ошибкой.

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, которые стоят перед какой-либо организацией или социальной группой, является «политика кнута и пряника».

Научное подтверждение этой мотивационной концепции имело место в последней четверти восемнадцатого века. Адам Смит, выдающийся английский экономист, в своей работе «Изучение природы и причин богатства народов», опубликованной в 1775 году, говоря о влиянии заработной платы на производительность, считал, что для успешной работы нужна только хороший «пряник».

Первым настоящим этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, также, как и менеджмента, стала концепция научного управления Ф. Тейлора.

На сегодняшний день различают процессуальные и содержательные теории мотивации. «Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория

приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и другие».¹¹

Одним из самых крупных научных деятелей в области разработок по проблемам мотивации до сегодняшнего дня считают основателя так называемой гуманистической школы психологии А. Маслоу. Потребности делятся на первичные и вторичные, и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Согласно теории А. Маслоу, существует следующие группы потребностей человека: физиологические потребности (потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе и т.п.), потребности в защищенности и в безопасности (физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте) и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование)), социальные потребности (ориентация на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею), потребности в признании и уважении (отражают желание людей быть способными, сильными, компетентными, уверенными в себе, а также знать, что окружающие признают их таковыми и уважают за это), потребности в самореализации (потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, эстетические и т.п.). «Все эти потребности универсальны для всех людей. Поведение человека обуславливает самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. Невозможен переход на следующий уровень, пока не будет удовлетворен предыдущий уровень. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством

¹¹Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 117 с.

способов, чем потребности более низкого уровня».¹² Теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Интересное мнение на проблему высказал в свое время Дэвид Мак-Клелланд — ученый, который потратил около 20 лет на исследование человеческих потребностей как инструмента для мотивации. «В отличие от Маслоу он предложил к рассмотрению всего лишь три их типа: потребность достижения, которая позволяет человеку решать непосильные для прочих задачи, потребность присоединения, которая толкает его на мирное урегулирование межличностных отношений, и потребность власти, которая, превалируя в человеке, определяет любого лидера».¹³ Теория Мак-Клелланда имеет недостатки, например, слишком упрощенная классификация мотивов, а также отсутствие потребностей «низшего» уровня, но ее можно использовать для улучшения организационного климата.

Двухфакторная теория Герцберга основана на идее, что следует различать гигиенические факторы и мотивацию.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или отсутствие гигиенических факторов вызывают неудовлетворенность работой. Но достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворенности работой и не может побуждать человека делать что-либо. К таким факторам относятся заработок, условия работы, политика администрации, степень контроля, отношения с коллегами, менеджер, подчиненные.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Неадекватность или отсутствиёмотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие порождает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, признание результатов работы,

¹² Дейнска А. В. Управление персоналом : Учебник / А. В. Дейнска. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011 С. 162.

¹³ Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2011. С. 22

продвижение по службе, высокая ответственность, возможность творческого роста.

Применимость теории Герцберга на практике была проверена во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить список гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность определить и указать, что они предпочитают.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

Согласно теории, каждая из этих групп потребностей присуща любому из нас генетически, но только одна из них может развиваться полностью. И от чего это зависит, как было наше детство. Таким образом, ребенок, привыкший быть независимым и независимым, получает «вознаграждение» за доминирующую потребность в достижениях. Если родители учат ребенка устанавливать теплые и дружеские отношения с другими людьми, потребность в вьезде развивается особенно ярко. Ну, если человек как ребенок достигает удовольствия контролировать других, потребность в власти возьмет на себя все остальное.

Руководитель и менеджер по персоналу обязаны выявлять, какая из потребностей в сотруднике доминирует, и в зависимости от этого назначать его на ту или иную должность.

Процедурные теории мотивации анализируют, как человек распределяет свои усилия для достижения разных целей и как выбрать определенный тип поведения. Они не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Согласно процедурным теориям, поведение человека также зависит от его восприятия и ожиданий, связанных с этой ситуацией, и от возможных последствий выбранного им типа поведения. Эти модели включают теорию справедливости, модель Портнера-Лоулера и теорию ожиданий, которая получила широкое распространение в последние годы. Он основан на том факте, что наличие активной потребности - не единственное необходимое условие для мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости была впервые сформулирована на страницах Гудмэна П., а затем разработал Адамс С., в начале 1970-х годов, его смысл заключается в том, что основой мотивации является компенсация справедливости, которая оценивается по принципу:

$$\text{ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ: ЗАТРАТЫ ТРУДА} = \text{CONST}$$

«Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения с помощью сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость».¹⁴

Проще говоря, ситуация знакома всем: работодатель и сотрудники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники не чувствуют себя адекватно в том, как они оцениваются, и начинают требовать иного отношения.

То, что происходит дальше, называется тремя способами восстановления справедливости:

¹⁴Литвинюк А. А. Управление персоналом / под. ред. А. А. Литвинюка. – М. :Юрайт, 2012. С. 278

1. Если человек получает меньше, чем дает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить рано, сокращать количество работы, увеличивать время перерывов и т. д.;

2. Сотрудники начинают требовать увеличения заработной платы, вознаграждения, премии;

3. Основным способом является разрыв в отношениях.

Существует четыре причины нарушения правосудия:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае либо вклад не понимается, либо не признается. Что хотят рабочие?

- чувство удовлетворенности работой;

- адекватное вознаграждение;

- гибкая система вознаграждения (чем больше я занимаюсь, тем больше я получаю);

- возможность реализовать все ваши возможности;

- разнообразие (как вертикальное, так и горизонтальное движение).

Возможно, прежде чем вы вносите свой вклад в отношения, вы должны подумать о том, что ценно для другого человека, и предложить его ему.

2. Еще одна причина, по которой правосудие трудно поддерживать, - это отсутствие доверия. Иногда сотрудник первоначально ссылается на руководство с недоверием и осторожностью, принимая на себя всевозможные проблемы с их стороны.

3. Скрытые внутренние ожидания. Люди быстро привыкают к тому, что определенные потребности всегда соблюдаются, и когда этого не происходит, они воспринимают это как нарушение справедливости.

4. Накопление негодования, потому что процесс выяснения отношений довольно болезнен, и мы не хотим этого делать.

Основным недостатком этой теории является ограниченный диапазон рассмотренных мотивов.

«При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, торговый агент может ожидать, что, если он посетит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Тот же торговый агент может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% он получит премию 10% или будет повышен в должности.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность, поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будут слабой мотивация и низкими результаты труда.

Ценность теории ожидания В. Врума состоит в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания с собственными потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты и вероятность достижения этих целей». ¹⁵ Вследствие этого недостаточно только предложить работникам сильные стимулы, важно указать им возможности и средства достижения целей. Но в теории

¹⁵ Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А. И. Кочеткова. – М. : Дело, 2007. С. 327.

Врума представлены лишь три группы мотивов, остальные мотивы в теории не рассматриваются.

Теория мотивации Портнера-Лоулера построена на сочетании теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

«Л. Портнер, Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека, его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости здесь проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения. Вывод: именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника».¹⁶ Если нет удовлетворения трудом, то у персонала нет и желания эффективно повторять трудовые операции. Данная теория сложна в применении на практике и не учитывает индивидуальные особенности людей.

Все вышеперечисленные теории не являются взаимоисключающими моделями мотивации. Они эволюционировали и эволюционная параллель.

Они были созданы в то время, когда промышленная технология, включая конвейер, стремилась минимизировать возможность вмешательства человека в технологические процессы, делая их независимыми от навыков, способностей и навыков персонала. Стандартизация производственных процессов позволила широко использовать низкоквалифицированную рабочую силу, экономя затраты на найм, обучение и оплату рабочей силы.

¹⁶ Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала : Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова. – 3-е изд. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ» ; Феникс, 2010. С. 34.

Научно-технический прогресс привел к серьезным изменениям в сфере занятости. Традиционные технологии уступили место гибким системам производства, робототехнике, компьютерной технике и современным коммуникациям, био- и лазерным технологиям.

В результате их реализации объемы производства значительно снизились, увеличивается доля специалистов, менеджеров и высококвалифицированных сотрудников. Содержание работы также изменилось.

В целом роль физических навыков в манипулировании объектами и средствами труда снижается, а важность концептуальных навыков персонала возрастает - способность представлять сложные процессы в интегрированной системе, общаться с компьютером, понимать ценности статистические данные. Внимание и ответственность, коммуникативные навыки, устное и письменное общение имеют особое значение.

Модель мотивации, которая эффективна в практическом плане, станет симбиозом положений различных теорий мотивации, привязанных к определенному месту и времени, условиям организации. Практический опыт показывает, что эффективность мотивации персонала мало зависит от состояния теоретического развития проблемы. Более важным является уровень развития трудовых отношений, культура организации. Никакая теория, даже самая совершенная, не может устранить проблемы и противоречия в стимулировании работы сама по себе, она требует желаний и ежедневной целенаправленной практической работы менеджеров.

1.3 Мотивационное управление персоналом: характеристика основных стратегий и методов

Эффективное использование мотивационного механизма является ключом к успешному выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Литература управления предлагает три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1) поощрение и наказание. Люди работают на вознаграждение: те, кто много работает и хорошо платят, и те, кто работает еще больше и платят слишком много. Наказывайте тех, кто не работает эффективно;

2) мотивация самой работы. Необходимо дать человеку интересную работу, которая принесет ему удовлетворение, а качество исполнения будет высоким;

3) систематическая связь с Менеджером. Необходимо определить цели с подчиненным и дать ему положительную обратную связь в случае, когда он действует правильно, и отрицательно в случае, если он ошибается.

Выбранная мотивационная стратегия основана на анализе ситуации и предпочтительном стиле взаимодействия Менеджера с другими людьми.

«Основными мотивационными методами можно назвать следующие:

- а) использование денег как вознаграждение и стимул;
- б) наложение взысканий;
- в) развитие сопричастности;
- г) мотивирование через саму работу;
- д) вознаграждение и признание достижений;
- е) упражнение в руководстве;
- ж) поощрение и вознаграждение групповой работы;
- з) обучение и развитие сотрудников;

е) ограничение, лимитирование отрицательных факторов».¹⁷

Все теории мотивации основаны на классической теории, согласно которой мотивация делится на неосознанную и материальную. «К методам материальной денежной мотивации относят:

Методы материальной денежной мотивации включают в себя:

1. увеличение заработной платы, а самое основное - определение суммы изменения заработной платы. Чтобы иметь реальное влияние на сотрудника, ожидаемое вознаграждение должно быть значительным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои обязанности. Некоторые менеджеры следуют по пути наименьшего сопротивления и периодически повышают заработную плату сотрудников небольшими суммами, но для повышения эффективности это даже одно, но значительное увеличение заработной платы.

В идеале решение о повышении заработной платы должно приниматься работодателем по собственной инициативе, а не шантажировать некоторых сотрудников, угрожающих оставить работу, потому что через некоторое время работник снова проявляет неудовлетворенность своей зарплатой, поскольку существует так называемая «зависимость от дохода» эффект.

2. Ежеквартальные или ежемесячные бонусы, а также бонус за годы службы. Российские компании часто практикуют выдачу «призовых денег» - денежную компенсацию, полученную сотрудником спонтанно за любой успех. Существует мнение, что эффект неожиданности должен вдохновлять сотрудников еще больше, но это только сбивает с толку, потому что работник перестает понимать, почему в одном случае он получил награду, а в другом - нет. По этой причине лучше информировать сотрудников о конкретных ситуациях, когда предоставляются бонусы. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (например, как

¹⁷Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Гардарики, 2010. — С. 16

работников промышленных предприятий), она также слабо мотивирует их повышать эффективность труда.

3. Следующий метод материальной мотивации наиболее распространен в области торговли и предоставления различных услуг. Это процент дохода, суть которого в том, что доход сотрудника не имеет четко определенного предела и зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, а также ставки на квалификацию своих сотрудников как материальная мотивация, дают другой путь - вознаграждение за профессионализм. Это действие назначается на основе результатов сертификации, в котором оценивается производительность и положение сотрудника.

4. Материальные стимулы включают различные бонусы, но их фиксированная сумма часто становится демотивацией. Фиксированная победа не способствует стремлению опираться на достигнутые результаты, поскольку размер денежной компенсации не изменится. Исходя из этого, рекомендуется использовать обширную систему бонусов для повышения мотивации.

Для топ-менеджмента есть дополнительная награда (бонус) за вклад в улучшение общих финансовых и экономических показателей, таких как снижение издержек, увеличение общей прибыли и т. Д., Которые могут быть не только персональными, но и командами, бонусами групповые бонусные команды вознаграждаются за достижение определенных целей (например, увеличение продаж). При присуждении бонусов следует иметь в виду, что продвижение одной единицы может быть оправдано в конкретных случаях, но этого недостаточно для повышения общей эффективности. Все структуры организации связаны так или иначе, и поощрение только одного может демотивировать другое.

5. Дополнительные выплаты заработной платы для пропаганды здорового образа жизни сотрудников. Это платежи в виде денежной

компенсации работникам за прекращение курения, рабочие, которые не пропустили ни одного рабочего дня в течение года, также ведут здоровый образ жизни и постоянно занимаются спортом.

6. «Участие в прибылях, т.е. устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль (управленческие кадры).

7. Участие в капитале, например, покупка акций организации (ОАО) и получение дивидендов: покупка акций по сниженным ценам, бесплатный прием акций.¹⁸

«К методам материальной неденежной мотивации относят:

1. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом.

2. Сберегательные фонды, т.е. организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного уровня Центробанком РФ или льготные режимы накопления средств.

3. Организация питания, т.е. выделение средств на организацию питания.

4. Продажа товаров, выпускаемых организацией, т.е. выделение средств на скидку при продаже этих товаров.

5. Стипендиальные программы – выделение средств на образование персонала, т.е. покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).

6. Программы медицинского обслуживания, т.е. организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинским учреждением (выделение средств на эти цели).

7. Программы жилищного строительства, т.е. предоставление льгот для приобретения (оплаты) жилья.

8. Предоставление детских садов сотрудникам организации.

9. Командировки по России, за границу за счет организации».¹⁹

¹⁸Кибанов А. Я. Управление персоналом организации 4-е изд. 2011. С. 509.

10. Оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу.

11. Корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия; единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны предприятия.

Следует отметить, что, несмотря на эффективность и универсальность денежных стимулов, ограничение финансовой мотивации не принесет желаемого результата. Членами любой команды являются люди с разными жизненными ценностями и отношениями, в дополнение к предоставлению наград и бонусов, чтобы помочь построить команду, является проблематичным. Кроме того, финансовые стимулы рассчитываются на основе результатов выполненной работы и могут варьироваться даже среди людей, которые занимают одинаковое положение в иерархии. Все это часто вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в команде. Во многих случаях просто необходимы моральная компенсация и балансирующий фактор, которые являются методами нематериального поощрения.

Нефинансовые стимулы включают системы стимулирования, которые не обеспечивают материальные и не денежные стимулы для сотрудников. Фундаментальным принципом должна быть максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценки работы сотрудников должны определяться изначально и информировать персонал о них. Если механизмы стимулирования постоянно меняются без каких-либо оправданий, это нарушит работу персонала и вызовет неудовлетворенность.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику или внедряться без адреса. Чтобы решить нематериальную мотивацию, в частности, мы приветствуем сотрудника в день рождения менеджеров и членов команды, присуждаем награды, звания, сертификаты,

¹⁹ Полянский Н. Нематериальные формы мотивации [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу URL: <http://www.hrliiga.com/index.php?module=profession&op=832>

вербальное поощрение сотрудника за качество выполненной работы, приглашая сотрудника в качестве учителя, учителя, Советник, размещение в почетной грамоте, ввод информации о сотруднике в книге истории компании, сообщение лучшего сотрудника в средствах массовой информации, за напряженную работу и самоотверженность могут способствовать гибкому или бесплатному расписанию сотрудников, чтобы он может участвовать в распределении заданий и выбирать, как их выполнять, назначать время, т.е. работникам предоставляется возможность выполнить требуемую ставку в тот момент, когда они могут это сделать. Сотрудник может использовать превышение рабочего времени по своему усмотрению.

Особенно важна целевая нематериальная мотивация для новых сотрудников, которые еще не успели привыкнуть к методам Менеджера и команды. Следует отметить, что целевая мотивация конкретных сотрудников не должна быть привычкой, поскольку она снижает эффективность ее воздействия и не будет слишком субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу для тех же коллег, это не увеличивает интерес к работе. Методы адресной нематериальной мотивации следует манипулировать очень осторожно, чтобы избежать создания неравенства в команде.

Неподтвержденная мотивация включает в себя совместную бизнес-деятельность, создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового оборудования, создание комфортных рабочих мест для персонала, улучшение дизайна оборудования в специальных помещениях для отдыха персонала, установку современных систем отопления и кондиционирования и т. д. Для безработные, мотивация приписывает результаты всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполненной работы, а также от различных атрибутов компании за события (например, футболки с логотипом компании), основного инструмента не- Материальная мотивация - корпоративные праздники, особенно с участием членов семьи сотрудников. Презентации и другие мероприятия, направленные на

демонстрацию успеха компании, также должны проводиться с участием членов команды, чтобы сформировать их чувство собственности к общему делу.²⁰

В заключение сделаем абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов, как материальных, так и нематериальных стимулов для успеха любой организации. В конце концов, причины сбоев компании на рынке товаров и услуг, снижение продаж и количество потенциальных клиентов иногда не связаны с ошибочными экономическими расчетами, но с отсутствием мотивации сотрудников.

²⁰ Евсева А. А., Скалон Е. У. Мотивация персонала: новые и нестандартные методы // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – № 3. С. 187.

2 Система мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)

2.1 Понятие ключевых показателей эффективности

«Ключевой показатель эффективности (KPI) представляет собой набор поддающихся количественному определению индикаторов, которые компания использует для оценки или сравнения эффективности в контексте достижения стратегических и операционных целей. KPI отличаются в зависимости от компании и отрасли промышленности, в зависимости от поставленных приоритетов или критериев производительности.

KPI отражает степень достижения целей, характеризует эффективность бизнес-процессов и действий каждого человека. Разработка системы KPI и ее непрерывное использование на практике позволяет осуществлять мониторинг реализации стратегических целей.²¹ Положительный эффект внедрения KPI обусловлен увеличением общей эффективности организации, поскольку каждый сотрудник знает о взаимосвязи между их конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Менеджеры, имеющие механизм поддержки принятия решений, имеют возможность измерять эффективность каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании. Управление организацией, основанной на системе ключевых показателей эффективности, позволяет взглянуть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. Хороший выбор ключевых показателей эффективности должен соответствовать стратегическим целям компании и контролировать степень достижения этих целей.

Основными задачами системы KPI являются:

- 1) согласование целей компании с целями и задачами менеджеров с бизнес-сегментами и структурными подразделениями;
- 2) обеспечение единства деятельности всех сегментов компании для

²¹Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп Бизнес », 2014. 210 с.

достижения стратегической цели;

- 3) стимулы для работников повысить эффективность работы;
- 4) мотивация менеджеров для выполнения стратегических задач.

Ключевые показатели эффективности используются организациями для оценки их эффективности или эффективности результатов конкретного вида деятельности, к которым применяются ключевые показатели эффективности. В этом случае производительность может быть определена как прогресс в достижении каких-либо целей и часто как просто повторное достижение определенного уровня операционных целей. КРІ позволяет эффективно оценивать работу компании, отделов, а также сотрудников, что позволяет вам мотивировать сотрудников на достижение желаемых результатов.

Требования к ключевым показателям эффективности:

- каждый показатель должен иметь четкое определение;
- цели должны быть достижимыми, но в то же время быть стимулом;
- показатель должен отвечать за людей, которые оцениваются;
- индикаторы могут быть как для всей компании, так и для отдельных отделов.

• Основываясь на преобладающей практике большинства компаний, ключевые показатели эффективности должны основываться на интеллектуальных целях, то есть должны быть:

конкретными (англ. S- Specific);

- измеримыми (англ. M- Measurable);
- достижимыми (англ. A- Attainable);
- актуальными (англ. R- Relevant);
- ограниченными по времени (англ. T- Time-bound).²²

Другими словами, правильная постановка целей означает, что цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и

²²Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента // Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. С. 266.

коррелированной с конкретными временными рамками. Кроме того, цели должны быть установлены сверху вниз в иерархии компаний для всех уровней, ориентированных на стратегию компании и достижение целей компании. Другим важным принципом правильного определения ключевых показателей является ограничение их числа: не должно быть слишком много целей и КРИС. в свою очередь, оценивают достижение этих целей.

Иногда вы используете способ сделать свои цели компании умнее (SMARTER). Традиционные (SMART)-критерии дополняются двумя новыми критериями, которые позволяют повысить вероятность достижения цели, а именно: оценивать - каждый этап достижения цели, Менеджер должен дать оценку, то есть установить обратную связь; обзор - цель должна периодически анализироваться и корректироваться Менеджером на основе изменений внутри и вне компании, например, в связи с появлением новых технологий и гибелью старого, появлением следующего рынка, изменений в потребительских вкусах и т.д.²³

Ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида – оперативные и стратегические. Оперативные показатели отражают текущую деятельность предприятия и его подразделений, позволяют адаптировать цели и задачи в соответствии с изменяющимися условиями, характеризуют качество организации производства. Стратегические показатели отражают результат деятельности предприятия за определённый период, позволяют скорректировать планы на следующий период, характеризуют денежные потоки, на их основе рассчитываются показатели эффективности деятельности предприятия (например, рентабельность).²⁴

Мотивационное управление персоналом на основе КРІ является наилучшим способом добровольной работы работника с последующим вознаграждением, соответствующим его преданности делу. Согласно модели

²³Кузнецова Т. Целеполагание по правилам. Журнал «Новый менеджмент». — 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://w\4v.cfin.mmanagementpeopledefinitionof objectives.shtml> (дата обращения: 11.05.2018).

²⁴Болотских Т.В. Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности // Вестник Института экономических исследований. 2016. С. 71

оператора-Лоулера, уровень усилий определяется стоимостью вознаграждения и степенью уверенности в том, что этот уровень усилий фактически влечет за собой определенный уровень вознаграждения.²⁵ Философия ключевых показателей эффективности весьма проста: «Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь это измерять. До тех пор пока что-то не измеряется, на него не обращают внимания».²⁶

²⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело. 2008.

²⁶ Нильс Горан Ольве Оценка эффективности деятельности компании ИД «Вильяме» М.2004.

2.2 Критерии определения ключевых показателей эффективности

Ключевые показатели эффективности играют огромную роль при реализации сбалансированной системы показателей.

«Показатели КРІ чаще всего применяются в крупных организациях, имеющих большой штат сотрудников. Внедрение данной системы облегчает контроль эффективности работы всей организации и каждого сотрудника по отдельности. Зная ключевые показатели эффективности, работодатель получает возможность управлять процессом в полной мере, ставить задачи, цели, перед сотрудниками и мотивировать как к личным достижениям, так и к общим».²⁷

Первый шаг в разработке правильных ключевых показателей эффективности, является определение потребностей т корпоративных задач. Организации могут выбирать различные способы для определения важнейших направлений работы и показателей для этих направлений (рис. 1).



Рисунок 1– Способы определения ключевых показателей эффективности

Процесс разработки ключевых показателей достаточно очевиден, но многие компании все равно испытывают определенные сложности при их определении. Причиной этого служит тот факт, что компании не

²⁷Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2015. 132 с.

концентрируются на основных факторах, влияющих на функционирование предприятия и не назначают ответственных лиц для каждого из ключевых показателей эффективности.

«Аналитики TDWI отмечают, что очень часто компании не могут правильно определить ключевые показатели эффективности из-за отсутствия четкого разделения процессов на стратегические и второстепенные. В результате, становится проблематично выделить ключевые показатели из полного набора показателей эффективности. Следствие этого, ввод и мониторинг не столь значимых показателей, увеличение объема работ, не приводящий к каким-либо определенным результатам».²⁸

Экспертами TDWI выделены следующие правила для определения ключевых показателей эффективности.

1. Ключевые показатели эффективности должны измеряться поодной схеме.

Многие компании пытаются установить показатели для всевозможных групп процессов, которые можно измерить разными способами. Данная проблема решается общей договоренностью руководителей разных отделов, разработкой единых стандартов для приложений планирования, с целью оптимизировать процессы бюджетирования и прогнозирования. Эти стандарты могут быть встроены в приложения планирования именно для того, чтобы все работники компании могли работать, основываясь на них. Результатом будет существенное повышение эффективности планирования и обеспечение стабильного и точного результата.

2. Ключевые показатели эффективности должны базироваться на достоверных данных.

Источники данных. Даже правильно разработанные ключевые показатели не будут выполнять свои функции, если нет данных необходимых

²⁸Критерии определения ключевых показателей эффективности / Клуб знатоков DATAWAREHOUSE. OLAP. XML[Электронный ресурс]. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kriterii-opredeleniya-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti>

для их определения. Выходит, что решение проблемы получения данных является одной из важней задач при работе с показателями эффективности.

Для того, чтобы решить эту проблему потребуются установить все источники данных, которые используются для работы с ключевыми показателями. Если данные будут отсутствовать или будут не объективными, то руководство компании должно создать систему сбора данных или пересмотреть разработанные показатели эффективности для того, чтобы они опирались на существующие данные.

3. Ключевые показатели эффективности должны быть просты и понятны при использовании.

Обучение персонала. Например, если сотрудник не может запомнить и понять показатели эффективности, то он не сможет с ними работать. Таким образом, система показателей окажется не только малоэффективной, она также может принести существенный урон компании при ее неправильном использовании.

Ограничение. Для оптимизации системы следует ограничить число ключевых показателей эффективности. В ходе исследований было установлено, что в среднем в компаниях используется 64 показателя, сотрудник же работает лишь с 16. Вместе с тем большая часть организаций использует менее 20 показателей, а для каждого конкретного сотрудника определено 5-7 показателей для мониторинга.

Ключевые показатели эффективности обеспечивают дополнительную информацию.

Ключевые показатели эффективности отображают допустимый порог значений показателей и стратегические задачи компании, которые можно представить несколькими способами.

Пороговые значения отображают предельно допустимые результаты параметров.

Задачи отображают планируемый результат на определенное время.

Отраслевые показатели предоставляют возможность сравнения фактических результатов с внешними показателями (показателями по отраслям, статистическими данными или показателями прямых конкурентов).

Основной характеристикой использования ключевых показателей эффективности, должен быть достигаемый положительный результат. Однако по факту это не всегда именно так. Сама по себе, система ключевых показателей не начнет приносить доход, так как это всего лишь один из инструментов, с помощью которых сотрудники компании могут способствовать достижению намеченных стратегических целей.

В соответствии с результатами исследования, большинство компаний испытывает проблемы с определением тех ключевых показателей эффективности, которые положительно влияют на работу сотрудников (см. рис.2).



Рисунок 2— Влияние системы ключевых показателей эффективности работ у сотрудников

Одна из причин заключается в том, что зачастую, сотрудники пытаются обойти эту систему. Кроме того, иногда ключевые показатели эффективности могут вступать в противоречие друг другу создавая дополнительные сложности для компании.

Системы ключевых показателей эффективности, не имела бы смысла, если бы пользователи не могли предпринимать никаких действия на основе

ее результатов (рисунок 3). Многие эксперты не рекомендуют сразу привязывать систему оплаты труда к системе ключевых показателей, так как сначала необходимо убедиться в том, что использование ключевых показателей эффективности не приведет ни к каким негативным последствиям.

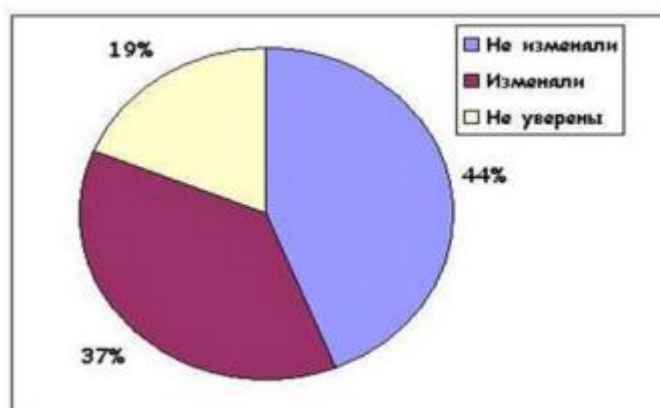


Рисунок 3 – Изменения в системе поощрения сотрудников для повышения эффективности системы ключевых показателей эффективности и изменения в структуре бизнес-процессов

Кроме этого, как показывает исследование, изменения в структуре бизнес-процессов происходили в основном до внедрения системы КРІ (40% опрошенных) и в два раза реже после (19% опрошенных). При этом 25% респондентов отметили, что изменения не происходили вообще (при 15% неуверенных).

Ключевые показатели эффективности должны сохранять свою релевантность.

«После внедрения системы КРІ необходимо постоянно анализировать актуальность выбранных показателей. По результатам опроса, в большинстве компаний ключевые показатели эффективности пересматриваются на

регулярной основе (рисунок 4), так как использование некоторых ключевых показателей может привести к незапланированным результатам, другие показатели могут со временем потерять свою актуальность. Статистика показывает, что основными причинами пересмотра показателей являются изменения в корпоративной стратегии (77% опрошенных) и повышение актуальности показателей (65% опрошенных), далее следуют необходимость внедрения показателей в работунных групп или подразделений (44% опрошенных) и разработка более простого и удобного интерфейса (19% опрошенных).

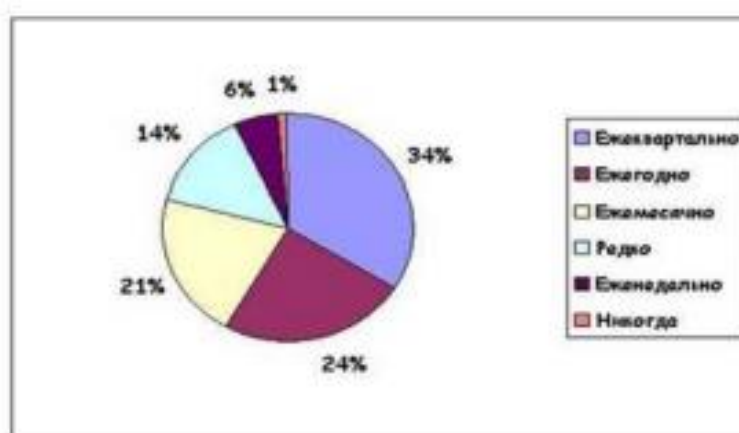


Рисунок 4 – Частота пересмотра ключевых показателей эффективности

Определение коэффициентов КРІ потребует определенного времени и навыков, которые появятся, как правило, методом проб и ошибок.»²⁹

²⁹использованы результаты исследования рынка игм-систем, проведенного специалистами международной организации TDWI(более подробно об этом отчете "TDWI выпустил новый доклад: успешный опыт внедрения BPM-систем - бизнес и стратегия"). URL: <http://balanced-scorecard.ru/kpi/criteria>

2.3 Методология разработки ключевых показателей эффективности компании

Существует различные оценки необходимости и достаточности количества ключевых показателей эффективности. Нортон и Каплан в свое время предлагали применять не более чем 20 КРІ.

Фрейзер и Хоуп рекомендуют использовать не более 10.

Наиболее успешной из существующей практики является использование правила «10/80/10».

Данное правило отмечает, что организация должна использовать около 10 ключевых показателей, ориентированных на результат, около 80 показателей, связанных с операционной (например, производственной) деятельностью и около 10 ключевых показателей эффективности.

«Для отделов организации рекомендуется использовать не более 10-15 КРІ, иначе руководители отделов будут перегружены планированием, а топ-менеджеры «разбором полетов» по выполнению малозначительных КРІ».³⁰

Весьмазначительным во внедрении КРІ является принцип управляемости и контролируемости. Данный принцип гласит, что отделу или отдельному сотруднику, ответственному за результат показателя, должны быть выделены все ресурсы на управление им, а результат должен быть измеримым и контролируемым (в том числе им).

Можно отметить также другие принципы построения системы КРІ. Так, например, Д.Парменгер выделяет четыре основных принципа: принцип перенесения усилия на главное направление; принцип партнерства; принцип согласования производственных показателей со стратегией; принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности.

³⁰Симаков Д.Б., Портнова В.А. Управление промышленным предприятием путем применение системы КРІ // Современный менеджмент: теория и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. –2016. – С. 52.

«Принцип партнерства – для успешного повышения эффективности необходимо добиваться партнерства между всеми заинтересованными субъектами компании. Партнерство должно начинаться с построения системы и продолжаться в ходе её работы.

Для этого нужно:

- Достичь взаимопонимания между указанными выше участниками отношений.
- Получить одобрение и готовность к внедрению изменений.
- Быть готовыми к принятию и проведению в жизнь эффективных соглашений с профсоюзами, представителями работников и самими работниками.
- Совместно разрабатывать стратегию развития и систему КРІ.
- Привлекать к участию основных поставщиков и потребителей.

Принцип перенесения усилий на главные направления - повышение эффективности может потребовать существенного расширения полномочий определенных сотрудников предприятия. Часто это сотрудники, работающие на «передовой линии». Возможно, им также потребуется повысить квалификацию, провести тренинги и включить их в разработку КРІ, имеющих отношение к их деятельности. Необходимо также улучшить коммуникации между различными подразделениями и сотрудниками.

Таким образом, принцип подразумевает:

- Предоставление доступа сотрудников к информации.
- Налаживание системы вертикальной коммуникации в компании.
- Делегирование сотрудникам полномочий в принятии оперативных решений.
- Передачу персоналу ответственности за выбор и разработку производственных показателей, ключевых показателей деятельности.
- Выстраивание системы дополнительного профессионального образования.

Принцип интеграционной оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Созданная на предприятии система КРІ должна стимулировать сотрудников принимать ответственные и конкретные решения. Необходимо также обеспечить сотрудников всей необходимой им в работе отчетностью.

Важно не просто разработать систему КРІ, но и периодически и систематически проводить совещания, контрольные встречи.

Взаимосвязь оценки показателей, отчетности и производительности необходима для обеспечения гибкости организации, способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям, оперативности всей компании. Для достижения поставленных целей система КРІ должна быть лаконичной, компактной, нацеленной на результат.

Принцип согласования операционных показателей со стратегией. Все показатели должны быть направлены на достижение заявленных целей предприятия. Необходимо постоянно анализировать и оптимизировать ключевые показатели. В работе предприятия не должно быть показателей, которые не согласуются со стратегическими целями предприятия».³¹

«Для согласования показателей и стратегии необходимо формулировать цели, миссию, определять ценности компании, философию. Каждый сотрудник должен ежедневно помнить о том, ради какой цели он трудится в организации и что он должен делать для того, чтобы ее достичь».³²

При помощи набора показателей компания может контролировать выполнение поставленных целей, которые дают комплексное представление о возможных проблемах и ее состоянии. Для того чтобы внедрить такую систему управления, потребуется создать список ключевых показателей деятельности, описать методику их расчета, источники данных, а также

³¹Парменер Дэвид Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». 2008.

³²Парменер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.. 2008

разработать управленческую отчетность. На данный момент не существует единых для всех и универсальных положений о том, каким образом разрабатывать систему КРІ в организации. Различные авторы предлагают использовать свои методы разработки, руководствоваться какими-то принципами и правилами.

«Вихров А.А. и Лакомцев П.А.³³ предлагают интеграцию систем КРІ и бюджетирования в единый инструмент управления. Важность данного принципа обосновывается тем, что цель каждой организации выражается в виде результата, которого должна достичь компания за определенный период времени». Если КРІ и бюджеты обособлены и не рассматриваются в качестве единой системы, у компании обязательно возникают две основные проблемы, которые связаны с разрывом между стратегическими целями и текущей деятельностью:

1. Противоречивость целевых значений долгосрочных КРІ и плановых показателей годового (мастер-) бюджета.

При «оцифровке» (установлении целевых значений) выбранных КРІ не остается документа, наглядно показывающего взаимосвязь бюджетных статей и КРІ одновременно и на уровне компании, и на уровне подразделений - центров ответственности. Кроме того, поскольку годовые бюджеты строятся обычно «от достигнутого» и нацелены на достижение краткосрочных финансовых целей (ROE, прибыль и т. п.), в них не выделяются статьи затрат, связанные с выполнением соответствующих КРІ. Это приводит к скрытому дефициту ресурсов для их выполнения. Например, в системе бюджетирования может существовать статья «Расходы на рекламу», а в системе КРІ показатель «Количество новых клиентов». При этом планирование (и контроль) расходов на рекламу осуществляется независимо (например, «от достигнутого») от планирования и контроля КРІ.

³³Вихров А.А., Лакомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления Режим доступа: http://WWW.ITEAM.RU/PUBLICATIONS/FINANCES/SECTION_12/ARTICLE_2634/

2. Низкая обоснованность планирования затрат на стратегические инициативы, программы, мероприятия.

В процессе бюджетирования возникают значительные трудности в планировании затрат на мероприятия с отсроченным и труднооценимым эффектом (внедрение ERP-систем, программ повышения мотивации и квалификации персонала и т. п.). Как правило, их эффект становится очевиден в долгосрочной перспективе и на уровне компании в целом. Такие мероприятия в системе бюджетов планируются в отрыве от целей, на которые могут и должны воздействовать подобные инициативы. Одним из результатов этого является то, что в бюджет попадают программы тех подразделений, менеджеры которых «громче кричат».

Оторванность систем друг от друга становится причиной неэффективной мотивации руководителей подразделений к достижению стратегических целей. Как правило, после установления целевых значений КРІ при конъюнктурных отклонениях (которые неизбежны) затраты на мероприятия урезаются, но целевые значения КРІ высшим руководством если и пересматриваются, то с явной неохотой и без должного обоснования, что ведет к их невыполнению и в результате дискредитации самой идеи эффективного стратегического управления по КРІ.

«Устранить эти проблемы позволяет интеграция систем в единое целое. В таблице 1 показано, каким образом при осуществлении различных функций управления в единой системе проявляется синергетический эффект».³⁴

Таблица 1– Синергетический эффект объединения систем КРІ и бюджетирования

Функции управления	Система бюджетирования	Система КРІ	Единая система
Планирование	Распределение ресурсов компании на текущий период	Конкретизация стратегических целей	План целей и ресурсов для их достижения в

³⁴ Макарова В. А. Организация финансового управления холдинговых структур : учебное пособие. Санкт-Петербург, 2011. С. 110.

			количественном выражении
Координация	Жесткая связь центрального бюджета и бюджетов Филиала	Причинно-следственная связь КРІ-подразделений и КРІ-компании в целом	Взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом
Мотивация и контроль	Экономия бюджета по ЦФО	Достижение целевых значений КРІ подразделением	Достижение целевых значений КРІ центрами ответственности при экономии бюджетов

На практике многие российские компании при разработке системы ключевых показателей используют следующие основные шаги:

Шаг 1. Выбор модели ключевых показателей деятельности.

Шаг 2. Определение КРІ и распределение ответственности за выделенные показатели.

Шаг 3. Создание отчетности по ключевым показателям деятельности.

Для определения ключевых показателей деятельности необходимо:

- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;
- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

Выделение групп показателей.

При использовании компанией классического подхода к разработке системы ключевых показателей, нужно выделить следующие группы: ликвидность; рентабельность; оборачиваемость; финансовая устойчивость.

Ответственность за каждую из групп будет распределена между руководителями всех уровней управления. Если за рентабельность бизнеса в

целом будет нести ответственность генеральный директор, то управление рентабельностью отдельных видов продукции должно быть передано руководителям подразделений. (Таблица 2)

При использовании модели, в которую входят как финансовые, так и нефинансовые КРІ рекомендуется выделить в следующие группы: финансово-экономические показатели для бизнеса в целом; удовлетворенность клиентов; основные и вспомогательные бизнес-процессы; эффективность персонала.

«После выделения основных групп необходимо распределить ответственность за их выполнение. Пример распределения ответственности за выделенные группы показателей приведен в таблице 2».³⁵

Таблица 2 – Группы показателей и распределение ответственности

Группы ключевых показателей	Ответственность
Показатели удовлетворенности акционеров, клиентов; показатели удовлетворенности и эффективности персонала	Генеральный директор, директора Филиалов
Основные бизнес-процессы: управление закупками, хранением, перемещением и реализацией. Обеспечивающие бизнес-процессы: управление персоналом, финансами, ИТ, инфраструктурой.	Начальники подразделений
Центры ответственности: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией, персоналом, финансами, ИТ, инфраструктурой	Руководители центров ответственности

Для максимальной детализации списка показателей для выделенных групп можно предложить его составление менеджерам, которые будут нести ответственность за ту или иную группу. В результате в общий список КРІ могут попасть несколько сотен показателей деятельности. Такое построение системы ключевых показателей неоправданно. Оно приведет к увеличению нагрузки на персонал, связанной со сбором и обработкой данных, необходимых для расчета. Поэтому из общего списка нужно выбрать

³⁵ Как разработать систему ключевых показателей деятельности // Финансовый директор». – № 10. – 2006[электронный ресурс]URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_development.shtml

показатели, которые необходимы менеджменту для управления и позволят оценить степень достижения поставленных целей, а не просто будут контролироваться «для сведения».

Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе КРІ, можно сформировать рабочую группу. В нее могут входить руководители подразделений и отделов. Их задача описать каждый из показателей по следующим критериям:

Степень достижения стратегических целей компании.

Прозрачность определения того или иного показателя. В первую очередь показатель должен быть понятен менеджерам, которым на его основе придется принимать решение.

Полезность показателя для принятия решений.

Могут применяться и другие критерии, так, возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе.

Формализацию процедуру оценки показателей проводят на основе применения балльной системы. По итогам экспертной оценки, в систему ключевых показателей будут входить показатели, получившие наибольшее количество баллов.

«В результате должен быть разработан «короткий» список ключевых показателей деятельности компании(таблица 3)».³⁶

Таблица 3 – Ключевые показатели деятельности

Группы КРІ	Ключевые показатели деятельности
Показатели удовлетворенности	
Акционеры	Рентабельность совокупных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации или норма прибыли, рентабельность денежного потока.
Клиенты	Доля сбытового рынка,
Персонал	Производительность труда, текучесть кадров, средняя зарплата персонала
Показатели управления финансами	

³⁶Снегирев А. В. Повышение эффективности управления предприятием при помощи внедрения системы сбалансированных показателей // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. – 2008. – № 20. – С. 343.

Доходность инвестиций	Рентабельность: активов, собственного капитала, инвестированного капитала, рентабельность по маржинальной прибыли собственного капитала и дебиторская задолженность
Деловая активность	Рентабельность продаж, оборачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченных счетов дебиторов, оборачиваемость кредиторской задолженности доля просроченных счетов кредиторов, выручка от продаж, чистая прибыль, операционный рычаг, затраты на инвестиции.
Ликвидность	Коэффициенты текущей и срочной ликвидности
Финансовая устойчивость	Коэффициенты покрытия процентов по кредитам
Стоимость компании	Чистая приведенная стоимость
Денежные потоки	Суммы денежных средств по местам их нахождения, оборачиваемость денежных средств, рентабельность денежного потока

На рисунке 5 представлены основные этапы разработки системы КРІ.

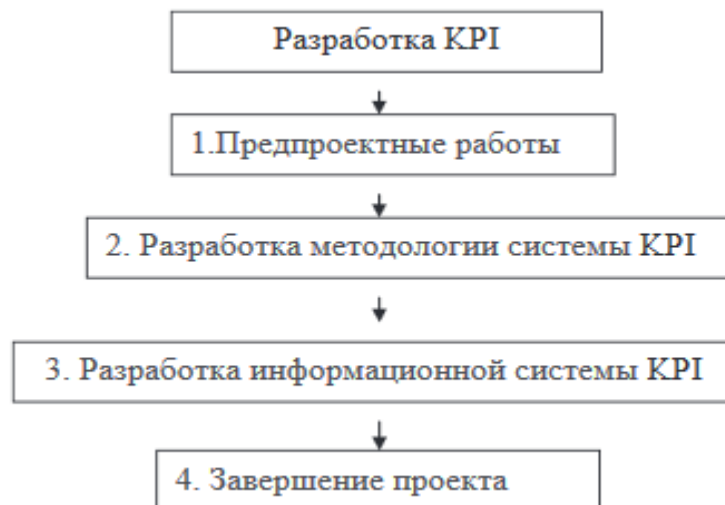


Рисунок 5 – Этапы разработки системы КРІ

Первый этап разработки КРІ, который включает в себя:

- 1) получение одобрения и поддержки высших руководителей;
- 2) инициирование и планирование проекта;
- 3) создание проектной группы;
- 4) проведение предпроектного исследования.

«Разработка методологии системы КРІ осуществляется посредством оптимизации организационной структуры и разработке процесса управления компанией на основе КРІ, а также разработка системы нормативно - методической документации (регламентация). В то же время разработка информационной системы КРІ строится на основе построения ТЗ для настройки информационной системы. Параллельно осуществляется обучение пользователей и проведение опытной эксплуатации. На последнем этапе производится ввод системы КРІ (методологии и информационной системы) в промышленную эксплуатацию»». ³⁷

Таким образом, КРІ представляет собой один из инструментов повышения мотивации работников в компании, а ее показатели позволяют построить совершенную методику по увеличению производительности работников.

«При разработке системы вознаграждения, построенной на основе КРІ, должны быть соблюдены следующие условия:

- расчет размера премий должен быть понятен каждому сотруднику;
- вознаграждение должно быть справедливым, то есть каждому по заслугам;
- работники должны иметь возможность повлиять на результативность, путем приобретения знаний, умений, навыков, изменения поведения, личных усилий;
- премирование должно следовать сразу после достижения цели, чтобы не снижать мотивацию сотрудников»». ³⁸

Важно отметить, что переход на новую систему должен сопровождаться интенсивным информационным обеспечением руководителей и сотрудников. Кроме того, не следует считать, что набор КРІ фиксируется для каждой компании раз и навсегда, напротив, их необходимо

³⁷Бобова, А.С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии / А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2016. - № 4. - С. 103.

³⁸Ильинова О.В. Управление стоимостью предприятия: особенности формирования финансовых моделей КРІ // Наука и практика регионов. –2018. – № 1 (10). – С. 19.

периодически пересматривать. Ведь эти показатели время от времени могут терять свою эффективность и силу воздействия на мотивацию сотрудников или попросту становиться неактуальными. Именно поэтому важно следить за тем, чтобы КРІ полностью отвечали целям, поставленным руководством организации в каждый момент времени.

Кроме того, система КРІ должна разрабатываться для конкретной организации с учетом специфики его деятельности, независимо от универсальности данной системы, должна быть единой для всех подразделений организации, чтобы исключить возможность возникновения противоречий.

3 Практическое применение КРІ на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»

3.1 Общая характеристика и оценка мотивационного управления на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»

ПАО «Юнипро» (до июня 2016 года – ОАО «Э.ОН Россия») – наиболее эффективная компания в секторе тепловой генерации электроэнергии в РФ.

В 2005 году на базе пяти электростанций было создано ОАО «ОГК-4», в состав которого вошли электростанции мощностью 8630 МВт: Сургутская ГРЭС-2, Березовская ГРЭС, Шатурская ГРЭС, Смоленская ГРЭС и Яйвинская ГРЭС.

В 2007 году контрольный пакет ОАО «ОГК-4» был приобретен международным энергетическим концерном E.ON. В июле 2011 года ОАО «ОГК-4» было переименовано в ОАО «Э.ОН Россия». С 1 января 2016 года после выделения из концерна E.ON новой международной компании Uniper, ОАО «Э.ОН Россия» вошло в ее состав и в июне 2016 года было переименовано в ПАО «Юнипро».

Основной акционер компании Юнипро – концерн Uniper – занимает лидирующие позиции в секторе традиционной генерации электроэнергии. Компания осуществляет свою деятельность на территории стран Европы, в России и ряде других государств мира. В состав Uniper входят гидро-, газовые и угольные электростанции общей мощностью 40 ГВт. Благодаря этим ключевым активам и использованию разных видов топлива компания Uniper является крупным надежным поставщиком электрической энергии, значительная часть которой производится с использованием экологически безопасных технологий, например, на газовых и гидроэлектростанциях.

Березовская ГРЭС – филиал ПАО «Юнипро», расположенный в Шарыповском районе Красноярского края. С октября 2015 года ее установленная мощность составляет 2 400 МВт (3 энергоблока по 800 МВт).

Станция работает на бурых углях Березовского месторождения и является самой мощной тепловой электростанцией Красноярского края.

Основной вид деятельности: осуществление производства, передачи и распределения тепловой и электрической энергии.

Березовская ГРЭС – единственная электростанция в России с энергоблоками мощностью 800 МВт, где в качестве топлива используется уголь, все остальные тепловые электростанции с блоками такой мощности работают на газе. Электростанция работает в составе объединенной энергетической системы Сибири. Доля установленной мощности в ОЭС Сибири составляет 4,6%. Доля установленной мощности среди тепловых электростанций Сибири – 9,0%.

Березовская ГРЭС находится в 250 км юго-западнее г. Красноярска в районе угольного разреза «Березовский-1», транспортировка угля осуществляется конвейером, протяженностью 14 км. Уголь добывается открытым способом. Большие запасы угля Канско-Ачинского угольного бассейна (балансовые запасы превышают 110 млрд тонн), благоприятные геологические условия для добычи угля наиболее эффективным открытым способом, позволяют увеличить добычу угля в Канско-Ачинском угольном бассейне с 31,6 млн. тонн в 1978 году до 350 млн. тонн в год в ближайшие 15-20 лет, осуществить строительство крупных тепловых электростанций, использующих этот уголь в качестве топлива, и разместить в Сибири энергоемкие производства.

Технический проект на строительство головной электростанции КАТЭКа - Березовская ГРЭС-1 мощностью 6,4 млн. кВт разработан Ростовским отделением Института, Атомтеплоэлектропроекта и утвержден распоряжением Совета Министров СССР от 30.12.77 г. №2746-р с объемом капитальных вложений 1262 млн. рублей, в том числе СМР-806,3. Строительство объектов КАТЭКа (подготовительный период) начато с 1975 года.

Проектная мощность Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» - 6400 МВт, 8 энергетических блоков мощностью по 800 МВт каждый. В качестве топлива используется Канско-Ачинский бурый уголь.

Первый энергоблок введен в эксплуатацию в 1987 году. Второй блок введен в 1991 году. Энергоблок №3 филиала «Березовская ГРЭС» ПАО «Юнипро» введен в эксплуатацию в третьем квартале 2015 года.

Строительство Березовской ГРЭС-1, головного предприятия Канско-Ачинского топливно-энергетического комплекса, было необходимо для стабильного обеспечения электроэнергией не только Красноярского края, но и для развития западных регионов страны.

БГРЭС-1 – единственная, на сегодняшний день, электростанция в России, работающая на пылеугольных котлах 800МВт.

Дымовая труба БГРЭС-1 самая высокая в России и составляет 370м, чтобы соблюсти нормы ПДК вредных выбросов в атмосферу.

Температура в ядре факела котла около 1300 градусов. Чтобы выдать такую тепловую мощность, изготовлен котел, производительностью 2650 тонн пара в час. Электростанция обеспечивает потребителей тепловой энергии в размере до 1166 тыс. Гкал в год.

Высота главного корпуса – 128 м, а самого котла – 106м.

Одна из особенностей БГРЭС-1– уникальный уголь. Он в природном виде соответствует европейским стандартам. В перспективе Канско-Ачинский угольный бассейн может стать крупной сырьевой базой по переработке угля в обогащенное твердое топливо, жидкое синтетическое топливо, газа и ценных химических продуктов.

Сегодня Березовская ГРЭС-1 является второй в Сибири электростанцией по рентабельности. БГРЭС-1 одна из первых станций в РАО ЕЭС вышла на торги электроэнергии. Производимая БГРЭС-1 электроэнергия поставляется на Федеральный рынок энергии и мощности, где и распределяется между потребителями. Основными потребителями являются: Алтайэнерго, Красноярскэнерго, Томскэнерго, Омскэнерго,

Кузбассэнерго, Новосибирскэнерго. Вся тепловая энергия, производимая БГРЭС-1, потребляется промышленными предприятиями и коммунальной сферой города Шарыпово.³⁹

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Для получения прибыли Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе следующую деятельность:

- производство электрической и тепловой энергии;
- поставка (продажа) электрической и тепловой энергии по установленным тарифам в соответствии с диспетчерскими графиками электрических и тепловых нагрузок;
- передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- обеспечение в соответствии с заключенными договорами своевременных платежей за электрическую энергию и мощность, отпущенную на общероссийский оптовый рынок электрической энергии (мощности), и за отпущенную тепловую энергию;
- обеспечение эксплуатации энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями, проведение своевременного и качественного его ремонта, технического перевооружения, реконструкции и развития электростанции;
- обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей;
- эксплуатация, монтаж, ремонт котлов и сосудов, работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды;
- выполнение работ, определяющих условия параллельной работы в соответствии с режимами Единой энергетической системы Сибири в рамках договорных отношений;
- создание и освоение новой техники и технологии, обеспечивающих эффективность, безопасность и экологичность работы промышленных

³⁹ Официальный сайт ПАО «Юнипро» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.unipro.energy/about/structure/affiliate/berezovskaya/details/> (дата обращения 03.05.2018)

объектов Общества, создание условий для развития электроэнергетического комплекса в целом, реализации отраслевых научно-технических и инновационных программ, обеспечение своевременных расчетов по договорам о формировании отраслевых фондов НИОКР, заключенных Филиалом;

- выполнение работ по научным исследованиям, изысканиям, проектированию строительства, реконструкции и расширения гидроэлектростанций, судоходных и водопропускных сооружений и каналов, объектов стройиндустрии, инженерного обеспечения промышленных и гражданских сооружений, защиты окружающей среды;

- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Поскольку энергетическая система, обслуживаемая Филиалом, является технологически неотъемлемой частью Единой энергетической системы Сибири, то обязательными условиями деятельности являются:

- 1) обеспечение максимальной рабочей мощности электростанции;
- 2) безусловное выполнение диспетчерского графика активной и реактивной нагрузки, задания по выработке и передаче электроэнергии в Единую энергетическую систему Сибири с целью обеспечения стандартной частоты электрического тока;

- 3) обеспечение электростанции топливом в объемах, необходимых для выполнения задания по рабочей мощности и производству энергии, создание нормативных запасов топлива, их систематическое поддержание в объемах, необходимых для полной загрузки электростанции;

- 4) обеспечение стандартной частоты электрического тока, уровня напряжения в узловых точках сети, статической и динамической устойчивости Единой энергетической системы Сибири;

- 5) безусловное выполнение диспетчерского графика нагрузки и потребления энергии, задания по выработке электроэнергии на электростанциях Общества, в том числе для передачи (получения) в (из)

Единую (ой) энергетическую (ой) систему (ы) Сибири, а также транзитной передачи электроэнергии в соответствии с режимом работы Объединенной энергосистемы;

Филиал обеспечивает безусловное исполнение:

1) диспетчерских распоряжений, отраслевых норм и правил по устройству и условиям безопасной эксплуатации энергоустановок;

2) предписаний, действующих в России инспекций по контролю за обеспечением надлежащего состояния электрических и теплоиспользующих установок, охраной окружающей среды и использованию природных ресурсов;

3) требований по безопасности труда на производстве и внедрению новых средств и способов предупреждения производственного травматизма.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Филиал Березовская ГРЭС может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Численность организации в 2017 году составила 1051 человек. Средний возраст сотрудников организации 25-39 лет. В области управления персоналом компания ведет политику формирования высокопрофессиональной команды, путем привлечения перспективных сотрудников и приглашения профессионалов. Наиболее приемлемыми формами повышения квалификации для руководителей является посещение семинаров, стажировок и тренингов.

Структура численности работников Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Структура численности работников Филиала Березовская ГРЭС
 ПАО «Юнипро»⁴⁰

Категории работников	Среднегодовая численность, человек		Структура численности, %	
	2016	2017	2016	2017
Всего работники организации	1053	1058	100	100
Руководители	140	140	13,3	13,2
Специалисты	185	187	17,6	17,7
Служащие	7	7	0,7	0,7
Рабочие	721	724	68,4	68,4

Из данных таблицы следует, что численность работников Филиала с 2016 по 2017 гг. возросла на 5 человек. В том числе, численность специалистов выросла с 2016 по 2017 гг. на 2 человека, рабочих на 3 человека.

Доли руководителей, специалистов и рабочих на Филиале составляют оптимальный баланс, при этом структура работников по категориям характеризуется преобладанием рабочих (68,4%), что связано с индивидуальными особенностями производственного процесса в компании.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования и как результат – безаварийная работа электростанции, прибыль и ряд других экономических показателей.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности Филиала рабочей силой – изучение движения, поскольку в настоящее время текучесть кадров – одна из основных проблем, с которыми сталкиваются современные организации. Данные о движении кадров Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» за 2014-2017 гг. представлены в таблице 9.

⁴⁰Штатное расписание за 2016,2017гг.

Таблица 9 - Движение персонала Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» с 2014 по 2017 гг.⁴¹

Показатели	2014	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение (2015-2014)	Абсолютное отклонение (2016-2015)	Абсолютное отклонение (2017-2016)
Принято, чел.	336	402	381	414	66	-21	33
Уволено, чел.	249	247	220	216	-2	-27	-14
ССЧ, чел.	1152	1155	1053	1058	3	-102	5

Текучесть кадров – это отношение численности работников предприятия, выбывших или уволенных по внеплановым причинам (уволенные по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) к среднесписочной численности за тот же период⁴².

К текучести кадров. = (Уволенные по собственному желанию + Уволенные за нарушение трудовой дисциплины) / Среднесписочная численность × 100%.

Текучесть кадров составила:

в 2014 г. = $249/1152 \times 100\% = 21,6\%$,

в 2015 г. = $247/1155 \times 100\% = 21,4\%$,

в 2016 г. = $220/1053 \times 100\% = 20,9\%$,

в 2017 г. = $216/1058 \times 100\% = 20,4\%$.

Данные о текучести кадров за последние четыре года свидетельствуют о том, что коэффициент текучести кадров в организации не соответствует коэффициенту естественной текучести кадров, который должен быть в пределах 3-5%. Естественная текучесть составляет 3-5% в год, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых

⁴¹Отчет о движении персонала за 2014-2017 гг.

⁴²Ильин А.И. Экономика предприятия: Учеб. пособие / А.И. Ильин, В.П. Волков, В.И. Станкевич и др. М.: Новое знание, 2004. С. 71.

мер со стороны отдела кадрового администрирования и руководства. Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

На сегодняшний день текучесть кадров по-прежнему остается высокой, но с каждым годом наблюдается небольшое улучшение показателей.

Наряду с количественным обеспечением изучается качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным, профессионально-квалифицированным уровнями и половозрастной структурами.

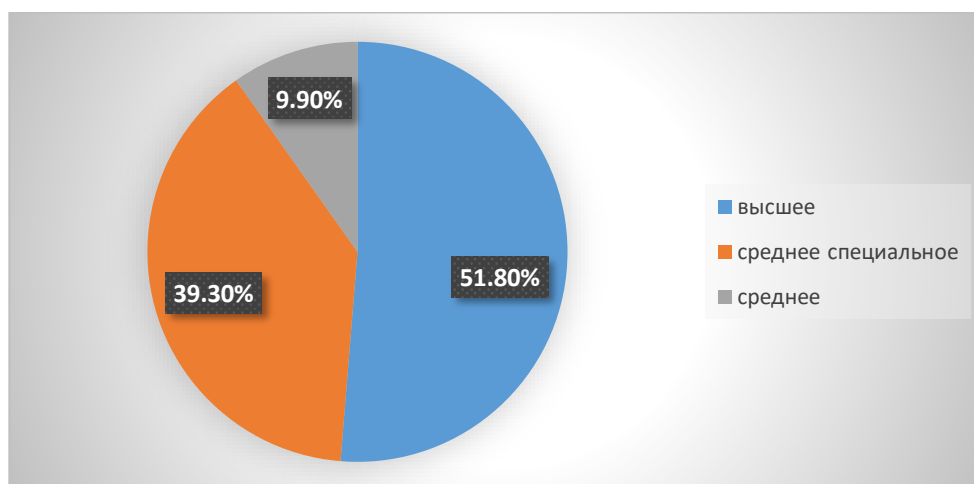


Рисунок 6 – Структура персонала на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»⁴³

Структура персонала по уровню образования на Филиале за 2017 год представлена на рисунке, она обусловлена спецификой его деятельности. Существенную часть персонала составляют работники с высшим профессиональным образованием (51,8%), что отражает общую тенденцию общества в подборе, расстановке и мотивации персонала. Уровень образования работников компании является неизменно высоким на протяжении ряда лет, что обусловлено производственной необходимостью и высокими требованиями к квалификации персонала. Категория рабочиена

⁴³Отчет «Анализ численности и структуры персонала»

данном Филиале– люди, преимущественно со средне-специальным образованием, руководители и специалисты практически все имеют высшее образование.

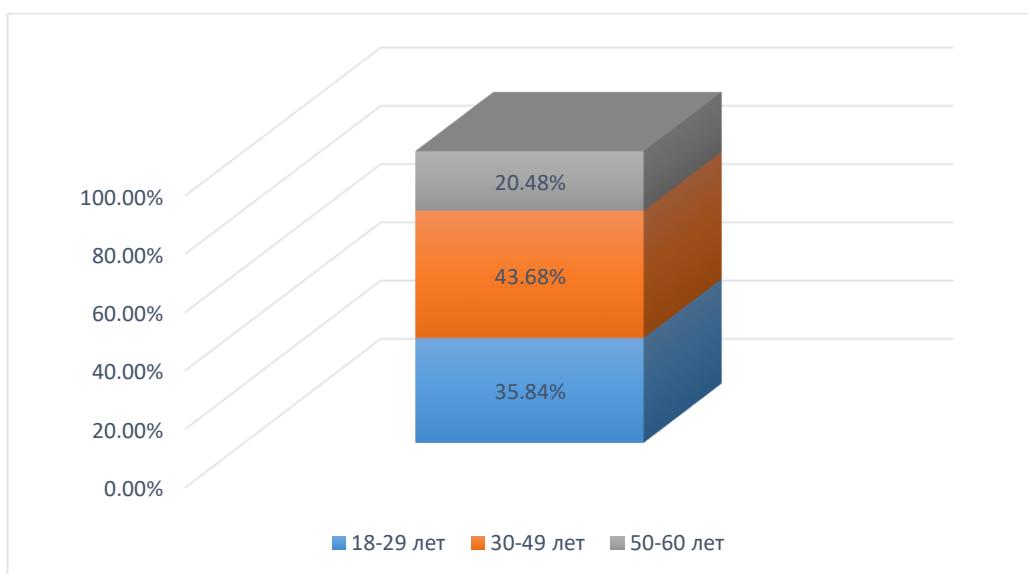


Рисунок 7 – Возрастная структура персонала на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»⁴⁴

Анализ возрастной структуры указывает, что на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» прослеживается тенденция омоложения персонала, что положительно сказывается на производственном процессе, молодые специалисты в возрасте от 18 до 29 лет, что составляет 35,84%. Молодые специалисты - это особая категория работников компании, они являются стратегически важным кадровым ресурсом, обладают огромным потенциалом. В ситуации, когда на рынке практически невозможно найти готового специалиста с необходимым набором знаний и навыков, работодатели отдаст предпочтение молодому перспективному специалисту без опыта, чтобы в дальнейшем самому сформировать его профессиональные навыки. Персонал среднего возраста от 30 до 49 лет составляет 43,68%. Самую малую долю занимают старшее поколение – 20,48. Работники старшего возраста имеют большой стаж, а, следовательно, практический

⁴⁴Отчет «Анализ численности и структуры персонала»

опыт и лучшее знание специфики трудовой деятельности. В свою очередь, молодые сотрудники более образованы, энергичны и инициативны. Только сочетание преемственности традиций, взаимообогащение профессионализма, опыта, деловых связей с новаторством, предприимчивостью и творчеством молодых людей значительно повышает эффективность человеческих ресурсов в компании.

Анализ структуры персонала на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» по полу:

- мужчин – 751 человек;
- женщин – 307 человек.

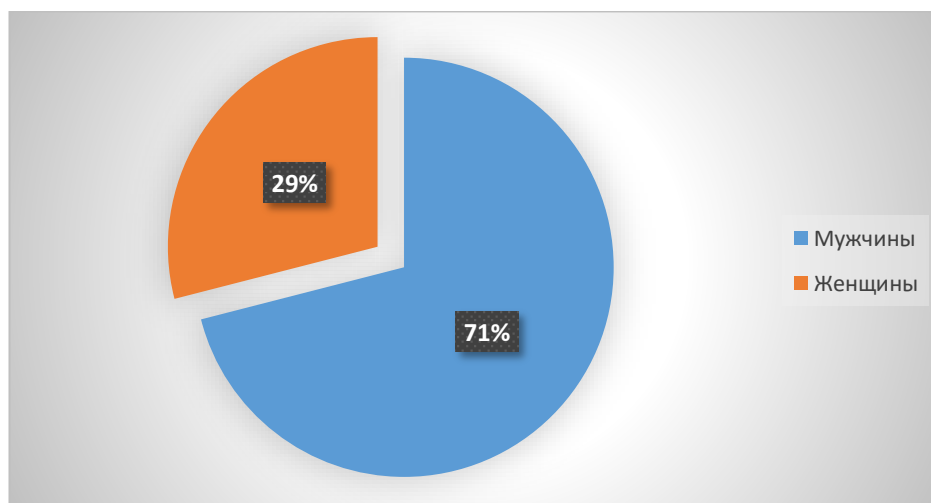


Рисунок 8 – Структура персонала по половому признаку Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»⁴⁵

Среднемесячный уровень номинальной начисленной заработной платы с каждым годом увеличивается, как по экономике в целом, по видам экономической деятельности, так и на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Таблица 10 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников (рублей)⁴⁶

⁴⁵Отчет «Анализ численности и структуры персонала»

	2014	2015	2016	2017
Вся экономика	32495	34030	36709	39144
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	32231	34808	36865	39629
Филиал Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»	28632	30783	33101	34844

Проанализировав ситуацию на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» можно выделить следующие причины текучести кадров: низкая оплата труда, сложный график работы, удаленное расположение места работы, реорганизация предприятия и недостаточная мотивация сотрудников.

Анализ фонда оплаты труда показывает, что, начиная с 2015 года, он стабильно растет в пересчете на одного работника незначительными темпами (таблица 11). Премияльный фонд также с каждым годом увеличивается, и на 2015 год составил 30,1% от фонда заработной платы, 2016 – 30,4%, 2017 – 30,7%. Мы считаем, что размер материального стимулирования можно увеличить, чтобы повысить заинтересованность работников в результативной деятельности компании.

Таблица 11 – Фонд оплаты труда Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» за 2015-2017 гг.

Годы	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	В т. ч. премияльный фонд	
		тыс. руб.	%
2015	803 557,13	241870,69	30,1
2016	801 644,76	243 700,12	30,4
2017	888 365,80	272 728,30	30,7

На данный момент система оплаты труда, действующей в Филиале, предусмотрены следующие виды премирования Работников:

- для промышленно - производственного персонала:
 - текущее премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности;

⁴⁶http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/

- вознаграждение по итогам работы за год (квартал);
- вознаграждение за выслугу лет;
- премирование за выполнение особо важных производственных заданий (работ);
- премирование оперативного персонала;
- премирование за выполнение работ, в результате которых был достигнут экономический эффект;
- единовременное премирование (к юбилейным датам, и т.л.).
- для административно-управленческого персонала:
 - премирование по итогам отчетного финансового года (годовое премирование);
 - единовременное премирование (к юбилейным датам, и т.д.).

Если же анализировать структуру премиального фонда (таблица 12), то можно сделать вывод, что с каждым годом она почти не изменяется. С 2016 года появилось в компании система годового премирования. В структуре преобладают ежемесячные премии, они составляют более 55%, далее идут квартальные премии около 30%, затем единовременные выплаты, которые составляют приблизительно 5%, к ним относятся: премии к юбилею, к праздникам 23 февраля и 8 марта, ко дню энергетика, к конкурсу лучший по профессии и т.д., далее денежные выплаты, связанные с рабочими показателями – это разовая выплата сотруднику денежной суммы сверх должностного оклада за выполнение сверхплановой, сложной и трудоемкой задачи, за разработку предложений по оптимизации работы структурного подразделения и организации в целом, в 2015 г составили приблизительно на 3% больше, это связано с пуском 3 энергоблока.

Таблица 12 – Структура премиального фонда Филиала Березовская ГРЭС
 ПАО «Юнипро» за 2015-2017 гг.

Годы	Совокупная величина премиального фонда, руб.	Единовременные премии, %	Денежные выплаты, несвязанные с рабочими показателями, %.	Ежемесячные премии, %.	Квартальные премии, %	Годовые премии, %
2015	241 870,69	7,4	5,1	57,2	30,3	
2016	243 700,12	4,3	6,4	55,7	30,1	3,5
2017	272 728,30	4,1	6,6	56,8	28,8	3,7

Премирование сотрудников Филиала осуществляется на основе положения о премировании при выполнении условий премирования, если имеют место следующие упущения, то премия не начисляется или начисляется не в полном размере:

1. Наличие несчастных случаев.
2. Наличие аварий, отказов в работе оборудования из-за неудовлетворительной эксплуатации, технического обслуживания или ремонта оборудования, пожаров из-за нарушения правил пожарной безопасности.
3. Превышение лимитов выбросов вредных веществ в атмосферу, сбросов загрязненных сточных вод.
4. Невыполнение мероприятий, предусмотренных приказами, распоряжениями, предписаниями, противоаварийными и эксплуатационными циркулярами, а также мероприятий, намеченных при расследовании несчастных случаев, аварий, отказов в работе оборудования, пожаров.
5. Невыполнение графика ремонт основного и вспомогательного оборудования, несвоевременный вывод в ремонт и повторный ремонт по вине персонала, наличие перепростоев оборудования в ремонте, рекламаций на выполненные работы, низкое качество выполненных ремонтных и профилактических работ

6. Упущения и нарушения при производстве ремонтов оборудования, приведшие:

- к авариям и отказу в работе с повреждением или без повреждения оборудования;
- к повторному останову оборудования и ремонт;
- к низкому качеству выполненных ремонтных работ, выявленному в процессе эксплуатации оборудования.

7. Недоброкачественный ремонт измерительных приборов, автоматических регуляторов и средств защиты, приведший:

- к выходу их из работы;
- к нарушению режима работы оборудования.

8. Рост просроченной дебиторской и кредиторской задолженности, непроизводственных расходов прогнозируемого периода.

9. Наличие или рост сверхнормативных остатков товарно-материальных ценностей, оплата бестоварных счетов.

10. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

11. Наличие дорожно-транспортных происшествий (при наличии вины персонала).

12. Нарушение (невыполнение) должностных инструкций, в том числе превышение полномочий и неиспользование прав, установленных должностной инструкцией.

13. Нарушение производственных инструкций, ПТЭ, ПТБ, ОТ, спец. правил и другой нормативно-технической документации.

14. Нарушение правил противопожарной безопасности.

15. Наличие не оприходованного оборудования.

16. Несвоевременное или некачественное выполнение производственных заданий.

17. Непринятие мер по факту нарушения правил внутреннего распорядка подчиненным персоналом.

18. Нанесение материального ущерба компании.

19. Несвоевременное устранение дефектов на оборудовании, влияющем на надежность и готовность к работе (несению нагрузки).

20. Несвоевременная и некачественная уборка закрепленного оборудования, рабочих мест и закрепленных территорий.

21. Невыполнение о установленные сроки мероприятий, предусмотренных комплексными планами и программами, в том числе по охране окружающей среды.

22. Наличие замечаний по ведению оперативной и ремонтной документации.

23. Невыполнение месячного плана работ.

24. Нарушение нарядно-допускной системы.

25. Наличие дисциплинарных взысканий. Дополнительно для руководителей, специалистов и технических исполнителей:

26. Превышение источников финансирования производственных планов и программ.

27. Перерасход ремонтного фонда.

28. Несвоевременное взыскание сумм недостач и хищений, выявленных ревизиями.

29. Рост численности персонала при отсутствии увеличения объемов работ и ввода объектов.

30. Наличие обоснованных письменных жалоб подразделений филиала на несвоевременность и неудовлетворительное качество согласования заключаемых хозяйственных договоров.

Помимо достаточно хорошей зарплаты компания стимулирует труд своих работников, реализуя большое количество социальных льгот, гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам сверх норм, установленных законодательством Российской Федерации, согласно внутренним локальным актам компании (коллективный договор).

Социальная ответственность организации, закрепленная во внутренних локальных актах, предусматривает следующие гарантии и выплаты для

работников: материальная помощь при уходе в отпуск, материальная помощь при рождении ребенка, материальная помощь работникам на погребение, премия к юбилейным датам, материальная помощь в связи с первым браком, обеспечение детей работников новогодними подарками и многое другое.

Для обеспечения социальной стабильности и защищенности работников компания широко использует инструменты страхования. На нем действуют системы медицинского обеспечения, страхования и оздоровления работников, страхование от несчастных случаев, добровольное медицинское страхование.

Помимо материального поощрения, компания использует моральные стимулы. Действенным инструментом морального стимулирования работников является представление наиболее отличившихся из них к почетным грамотам и корпоративным наградам.

Важной стратегической составляющей энергетической компании является работающая молодежь. ПАО «Юнипро» приветствует инициативных, талантливых, творческих молодых работников, гарантирует им возможность карьерного роста путем включения в кадровый резерв и содействует привлечению молодых работников к решению производственных задач через инновационную и проектную деятельность. Реализуя принципы социальной ответственности, компания участвует в благотворительной деятельности и оказывает поддержку медицинским, учебным, культурным учреждениям.

В работе с персоналом компания уделяет особое внимание обучению и повышению квалификации как сотрудников своей компании, так и сотрудников своих подрядных организаций. Но какими бы грамотными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. Поэтому необходимо произвести оценку мотивационного управления в компании.

Оценка персонала является эффективным инструментом контроля выполнения поставленных задач и поиска резервов повышения эффективности работы предприятия. Она представляет собой систему мероприятий, которые позволяют измерить уровень профессиональной компетентности и результаты труда работников, а также их потенциал для развития организации.

Известны практический, прогностический и имитационный методы оценки персонала. Мы остановимся на прогностическом, который основывается на использовании анкетных данных, характеристик, рекомендаций, мнений членов трудового коллектива, личных бесед; психологических тестов и другое.

Важный вклад в изучение мотивирования персонала внес В.И. Герчиков, который, изучая сотрудников, пришел к выводу о существовании пяти мотивационных типов: инструментального, профессионального, патриотического, хозяйского и избирательного.

С целью определения мотивационного профиля персонала на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» для сбора информации применялась специальная анкета (приложение Б). В ней содержится 23 вопроса, на каждый из которых даны несколько ответов (обычно 6). Ответы сформулированы таким образом, что каждый из них соответствует какому-либо типу мотивации. Они чаще однозначны, но иногда могут работать на два-три типа сразу. У респондента также имеется возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано для того, чтобы можно было определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека.

Так анкета позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы, присущие работнику и проявляющиеся, если ситуация на Филиале значительно изменится.

Анкетирование было проведено для работников 9 подразделений (ОКА, ООТиЗП, СБ, бухгалтерия, ПЭО, ОРО, ОРЭ, ОРТЭ, СГ) и 5 цехов

(ХЦ, ЦАСУТП ЭЦ, КТЦ, ЦЦР), а также отдельно руководители среднего звена (начальники цехов и отделов) и руководители высшего звена управления (главный инженер, менеджер по управлению персоналом, заместитель директора по ремонту, заместитель директора по капитальному строительству). Таким образом, в выборке участвовали 300 респондентов.

В таблице 13 представлено распределение мотивационных типов работников Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

Мотивационный профиль разных подразделений отличается, так же как различается мотивационный профиль каждого работника внутри подразделения. Это очевидно, так как любой человек самобытен и имеет свой индивидуальный мотивационный профиль. Отчетливо выраженный совершенный профиль только в тех отделах, где, например, всего два работника.

Мотивационные типы имеют различное влияние на эффективность работы предприятия. Желательными мотивационными типами для предприятия являются «профессиональный» (ПР), «патриотический» (ПА) и «хозяйский» (ХО), значительно менее желательным – инструментальный (ИН) и нежелательным - «люмпенизированный» (ЛЮ).⁴⁷

Из таблицы 13 видно, что самым распространенным мотивационным типом работников в подразделениях и цехах является инструментальный, он присутствует у 54 % работников. Вторым по охвату является профессиональный тип, зафиксировано у 29 % работников, третьим идет хозяйский тип – охватывающий 7% работников, патриотический – 6 % и люмпенизированный – 4 %. Нежелательными мотивационными типами охвачено свыше половины работников – 58 %.

⁴⁷ Кузнецова, Т. Целеполагание по правилам. Журнал «Новый менеджмент». — 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://w\4v.cfin.m management people definition of objectives.shtml> (датаобращения: 11.05.2018).

Таблица 13 – Мотивационные типы работников Филиала Березовская ГРЭС
 ПАО «Юнипро».

Представительские группы	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %				
	Мотивационные типы				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Всего по подразделениям и цехам	54	29	6	7	4
Рабочие	45	24	12	4	15
Руководители (начальники цехов и отделов)	22	33	29	16	0
Руководители высшего звена управления	20	8	56	16	0

Если посмотреть конкретно по подразделениям, то можно отметить, что значительно лучше ситуация в отделе реализации электроэнергии. Желательные типы мотивации преобладают также в следующих подразделениях: служба безопасности и в отделе кадрового администрирования. К отделам с нежелательными типами мотивации относятся: планово-экономический отдел и бухгалтерия.

Как видно из таблицы 13 аналогичная тенденция характерна и для рабочих. Преобладающим типом мотивации является «инструментальный» - он охватывает 45% работающих, и 15% - люмпенизированный. Из чего следует, что нежелательными типами мотивации охвачено 60% всех работников цехов. Вторым по количеству охватываемых, является профессиональный тип мотивации, но он почти в два раза меньше инструментального и охватывает 24% рабочих. У 12% рабочих патриотический тип и у 4% - хозяйский.

У двух цехов (котлотурбинный цех и электрический цех) соотношения между желательными и нежелательными типами мотивации наблюдается

равенство, а в цехе автоматизированных систем управления желательные мотивационные типы преобладают, составляя 62%. У цеха централизованного ремонта инструментальный тип мотивации охватывает 87% работающих.

Это подтверждает то, что эффективные мотивационные процессы на Филиале используются недостаточно.

Теперь сравним мотивационные профили работников организации с такими же профилями руководителей (начальники цехов и отделов, а также руководителей высшего звена).

У начальников цехов и отделов преобладающим является профессиональный стиль мотивации труда, который выявлен у 33% руководителей.

Это тоже вполне объяснимо, так как начальники цехов и отделов много решают конкретных задач, для которых нужны профессиональные знания и приверженность своему труду, своей деятельности. Хорошим фактором является тот факт, что у руководителей не зафиксирован люмпенизированный тип, ни у одного из руководителей он не получил первого приоритетного значения. В целом желаемые мотивационные типы более чем в три раза превышают инструментальный стиль - 78 и 22% соответственно.

У руководителей высшего звена управления преобладающим является патриотический стиль управления, который составляет 56%. Он проявляется как деятельность, которая направлена на развитие предприятия, преодоление возникающих проблем и совершенствование стратегии развития. Желательные типы мотивации охватывают 80% руководителей, а нежелательный – 20%. Люмпенизированный тип мотивации отсутствует. Второе место после патриотического типа мотивации у руководителей высшего звена занимает хозяйский тип мотивации (16%) – это свидетельствует о том, что у руководителей в условиях рыночной экономики складывается предпринимательский стиль поведения.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательские организации стремятся к непрерывной цепи изменений, поскольку в них они видят свою будущую эффективность и успех.

Мотивационный профиль руководителей высшего звена управления, с точки зрения соотношений желаемых и не желаемых типов мотивации (80 и 20%), может служить образцом для всех других работников.

Представляет интерес изменение мотивационного профиля и по горизонтали, например, по полу (мужчины – женщины). В таблице 14 представлены мотивационные профили мужчин и женщин работников.

Из таблицы № 14 легко увидеть, что у мужчин преобладают предпочтительные типы мотивации и в среднем они составляют 78%, а у женщин только 40%. К тому же, среди мужчин отсутствует люмпенизированный тип мотивации, а у женщин он составляет 17%.

Таблица 14 – Мотивационные группы по полу работников

Тип группы	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Мужчины	26	63	6	20	0
Женщины	35	27	6	2	12

Ранее отмечались подразделения с преобладанием нежелательных типов мотивации: инструментальным и люмпенизированным. К ним относятся отделы: бухгалтерии и планово-экономического отдела – все респонденты из этих отделов представлены женщинами.

Сам факт, что женщины меньше предрасположены профессиональному и хозяйскому типам мотивации вполне объясним, на них лежит большая

ответственность за семью и детей, домашнее хозяйство, поэтому они меньше энергии тратят на работе.

Также на основе данных анкет можно сделать вывод, что в целом нежелательные типы мотивации с возрастом увеличиваются, а желательные уменьшаются (таблица 15). Такой важный тип мотивации, как профессиональный стабильно с возрастом уменьшается, но зато несколько увеличиваются патриотический и хозяйский. Молодые работники не сразу становятся хозяевами и патриотами, для этого требуется определенное время.

Таблица 15 – Мотивационные группы по возрасту

Группы персонала	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
До 29 лет	49	44	2	0	5
От 30 до 49 лет	47	27	7	2	7
50 и более лет	47	21	13	4	15

Из результатов исследования можно сделать вывод, что значимым мотивом труда все-таки остается интерес к работе, а также ее творческий характер. Настоящий мотив формируется благодаря содержанию труда (его сложность, насыщенность, разнообразие и др.) Такой фактор как возможность переобучения и повышения квалификации имеет важное мотивационное значение.

Только при хорошо отлаженной системе управления персоналом может проявиться мотивационное значение профессионального развития, которое характеризуется четкой и стройной взаимосвязью ее элементов. Обучение должно стать логическим звеном в этой системе: необходимость обучения и его формы должны быть обоснованы, профессиональный уровень и результаты труда должны объективно оцениваться, а рост профессионализма должен коррелировать с должностным продвижением, т. е. ростом заработной платы и повышением содержательности труда. Только тогда может возникнуть возможность согласования интересов предприятия и интересов работника.

3.2 Концепция мотивационного управления персоналом с использованием КРІ Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро»

В 2016 г. на Филиале БГРЭС ПАО «Юнипро» было введено годовое премирование на основе показателей КРІ для административно-управленческого персонала компании (16 подразделений: бухгалтерия, ПЭО, ООТиЗП, ОКА, ОРО, ОРЭ, ОРТЭ, СБ, ОИТ, СГ, АХО, общежитие, руководитель пресс-службы, помощник директора по безопасности, менеджер по управлению персоналом, начальник штаба ГОиЧС).

Правление Общества в начале каждого финансового года рассматривает и утверждает ключевые показатели эффективности (КПЭ) Общества и Филиала на этот год. Решение Правления Общества об утверждении КПЭ Общества и Филиала на финансовый год доводится Директором по корпоративной политике до Директора по управлению персоналом, который, в свою очередь, доводит Решение Правления Общества до директора Филиала.

Цели директору Филиала устанавливаются в соответствии с условиями его трудового договора.

С учетом КПЭ Общества и Филиала, директор Филиала устанавливает цели подчиненным ему Руководителям, которые, в свою очередь, также с учетом КПЭ Общества и Филиала; установленных Правлением Общества, обсуждают и устанавливают Цели своим подчиненным Работникам.

Каждому работнику названных выше подразделений необходимо установит 5-6 целей на год, за исключением работников, которые приняты на работу после 30 сентября отчетного финансового года, либо трудовые отношения с которыми прекращены к моменту установления целей в отчетном финансовом году.

Если работнику при приеме на работу был установлен испытательный срок, то независимо от факта установления такому работнику целей на отчетный год. выплата годовой премии ему производится только при

условии успешного прохождения им испытательного срока.

В случае прекращения трудового договора с работником после окончания отчетного года за ним сохраняется право на получение годовой премии, за исключением случаев увольнения Работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5-11 ст.81 ТК РФ, а также абзацем 1 ст. 71 ТК РФ⁴⁸

Правление Общества, не позднее 01 апреля года, следующего за отчетным финансовым годом, рассматривает и утверждает отчет о выполнении КПЭ Общества и Филиала за отчетный финансовый год по представлению Заместителя генерального директора по финансам и экономике. Решение Правления Общества о выполнении КПЭ Общества и Филиала доводится директором по корпоративной политике до директора по управлению персоналом. Директор по управлению персоналом доводит решение Правления Общества до директора Филиала.

С учетом решения Правления Общества о выполнении КПЭ Общества и Филиала, а также общих рекомендаций по проведению оценки ККВО руководители производят оценку достижения работниками целей в отчетном финансовом году в срок не позднее одного месяца с даты утверждения Правлением выполнения КПЭ Общества и Филиала по процедуре, указанной ниже:

- Работники производят самооценку (в процентах) степени достижения каждой из установленных им целей в форме в ЕАСУ, с учетом степени их участия/вклада в достижение цели и, согласовав свои предложения с непосредственным руководителем, направляют их руководителю;
- Руководители рассматривают предварительную самооценку степени достижения каждой из установленных целей подчиненных работников, при необходимости, вносят свои корректировки и предварительно согласовывают

⁴⁸ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014, с изм. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consullanl.ru>

предложения по оценке достижения работниками целей в Форме в ЕАСУ;

- Менеджер выносит полученные от руководителей предварительно согласованные ими оценки достижения целей подчиненными Работниками на рассмотрение ККВФ для рекомендации оценок к окончательному утверждению Менеджер информирует Руководителей о рекомендациях ККВФ для завершения процесса оценки достижения целей за отчетный финансовый

год.

- Руководители, с учетом рекомендаций ККВФ информируют подчиненных им работников об окончательном решении по оценке достижения ими целей с учетом степени их участия/вклада в достижение данных ц. После этого работники заполняют данные с окончательной оценкой достижения ими целей в форме в ЕАСУ, распечатывают на бумажный носитель два экземпляра формы, подписывают форму сами и передают на подпись руководителю. Подписание формы на бумажном носителе производится только после окончательной оценки достижения работниками установленных им целей.

Оценка степени достижения каждой из целей в форме, равно как и КПЭ Общества производится в пределах 70%-130%. Если какая-либо цель оказалась полностью или в подавляющей части не выполнена, и это произошло непосредственно по вине работника, оценка достижения такой цели может быть выставлена в размере, равном 0%.

Достижение цели в % соответствует оценке по категориям выполнения целей по шкале ниже:⁴⁹

Достижение цели в %	Оценка по категориям выполнения
126%-130%	Значительно выше ожиданий
116%-125%	Выше ожиданий
85%-115%	Соответствует ожиданиям
75%-84%	Ниже ожиданий

⁴⁹Положение об оплате труда административно-управленческого персонала Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

0%, 7%-74%	Значительно ниже ожиданий
------------	---------------------------

По результатам оценки каждой цели работника рассчитывается общий взвешенный процент выполнения работником всех целей в форме. Если общий взвешенный процент достижения работником по итогам отчетного финансового года всех ц в форме составит менее 70%, годовая премия такому Работнику не начисляется и не выплачивается, если иное решение не примет директор Филиала по рекомендации ККВФ.

Расчет размера годовой премии Работника производится по следующей формуле:

$$\text{Годовая премия} = \text{База} \times \frac{\text{Базовый размер премии}}{\text{Оценка целей работника}} \times \text{К фин.ф.} \times \text{К дисц}$$

- База - сумма должностных окладов за год, которая рассчитывается за период нахождения Работника Филиала в трудовых отношениях с Обществом в отчетном финансовом году. Если иное не предусмотрено трудовым договором Работника, из указанного периода для целей расчета годовой премии вычитается время

а) отпуска без сохранения заработной платы, представлявшегося в отчетном финансовом году по просьбе Работника, превышающее в совокупности 14 календарных дней (за исключением неоплачиваемых дней отпуска, которые предоставляются Работнику за работу в выходные/нерабочие праздничные дни);

б) периодов временной нетрудоспособности в отчетном финансовом году, превышающее в совокупности 14 календарных дней.

При работе на условиях неполного рабочего времени (неполный рабочий день или неполная рабочая неделя), сумма должностных окладов Работника за год исчисляется пропорционально отработанному им в отчетном финансовом году времени.

- Базовый размер премии - процент от Базы, установленный в

заключаемом с Работником трудовом договоре.

- Оценка целей Работника - общий взвешенный процент оценки достижения Работником всех Целей в Форме.

- К фин. ф. (Коэффициент достижения финансовых результатов Филиала) - коэффициент, рекомендуемый ККВО по итогам результатов деятельности и достижения установленных финансовых целей, а также с учетом финансового положения Общества и филиала, в диапазоне от 0 до 2 включительно и утвержденный приказом Генерального директора Общества Коэффициент достижения финансовых результатов Филиала может рекомендоваться ККВО дифференцированно для разных категорий Работников в зависимости от их должностного уровня и иных обстоятельств, объективно связанных с целями эффективного материального стимулирования Работников

К дисц. (Коэффициент дисциплинарного стимулирования) - коэффициент, который, при его применении, изменяет в сторону понижения общий размер годового премирования Работника при наличии у данного Работника дисциплинарных взысканий, примененных по отношению к нему в течение отчетного финансового года и не снятых до даты окончания того же финансового года:

- в виде замечания - размер годовой премии подлежит изменению в сторону уменьшения на 10% (К дисц. = 0,9);

- в виде выговора - размер годовой премии подлежит изменению в сторону уменьшения на 50% (К дисц. = 0,5);

- 2-х и более дисциплинарных взысканий в виде замечания - годовая премия подлежит изменению в сторону уменьшения на 10% за каждое замечание (К дисц = 1 - (кол-во. замечаний * 0,1));

- 2-х и более дисциплинарных взысканий в виде выговора - годовая премия подлежит изменению в сторону уменьшения на 100% (К дисц. = 0).⁵⁰

⁵⁰ Положение об оплате труда административно-управленческого персонала Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».

При наличии у Работника дисциплинарных взысканий, наложенных в отчетном финансовом году и непогашенных до даты окончания того же финансового года годовая премия, тем не менее, может быть начислена и выплачена такому Работнику без применения Коэффициента дисциплинарного стимулирования по отдельному решению директора Филиала, принятому с учетом рекомендаций ККВФ.

Разработанная система ключевых показателей эффективности (КПЭ) удовлетворяет практически всем условиям мотивации персонала. Данная система основывается на управлении по целям, то есть обеспечивает понимание каждым сотрудником цели компании и места каждого человека в общей системе. Сотрудники видят, как их работа связана с деятельностью других подразделений, и осознают важность качественного выполнения своих обязанностей. Каждый человек получает мотивационную карту, самостоятельно управляет процессом решения задач, самостоятельно контролирует, на каком этапе достижения цели он находится, самостоятельно определяет размер своего вознаграждения в зависимости от результатов своей работы.

Работники оперативно получают обратную связь о результатах своей работы. Система КРІ предусматривает измерение результатов, технологию расчетов, что позволяет каждому человеку видеть, как согласно этой системе оценивает руководитель результаты его работы.

Проанализировав ситуацию на Филиале, мы выявили один существенный недостаток, что часть персонала (административно-управленческий) оценивается по средствам КРІ, а основная часть (производственный персонал) до сих пор получают квартальную и текущую премию как бонус к окладу, что свидетельствует о том, что существующая мотивационная система не ориентирует значительную часть работников на достижение каких-либо результатов.

Внедрение данной системы на Филиале позволит компании решить ряд проблем и вопросов, тормозящие деятельность и производительность

организации. Отметим некоторые преимущества, появившиеся именно благодаря КРІ.

1. Удобный инструмент управления. Таким образом, внедряя систему КРІ, руководство получило в руки удобный и эффективный инструмент управления, что проявляется на разных уровнях деятельности компании. Например, контроль реализации стратегии происходит по нескольким показателям, что позволяет на самом раннем этапе увидеть отклонения и принять управленческое решение по корректировке оперативных действий. В то же время собственник бизнеса имеет возможность оценить результаты деятельности компании, не углубляясь в оперативное управление.

2. Повысилась мотивации работников через понимание значимости их персонального участия в достижении стратегических целей. Сотрудники ясно стали понимать, что от них требует руководство, появилось осознание своей роли в достижении стратегических целей всей компании, что само по себе является немаловажным фактором мотивации.

3. Определенность. Работник стал четко понимать свои цели и задачи, которые завязаны на целях и задачах компании. Использование системы КРІ позволило донести до работников четкие и измеримые требования к результатам их труда. Если учитывать, что от правильной постановки задачи значительно зависит качество ее выполнения, то это уже большой плюс системе. Таким образом, жизнь работников компании облегчается определенностью. Теперь не нужно работать по принципу «пойди туда не знаю куда», перед ними ставятся определенные задачи и сроки, и, самое главное, они в гораздо меньшей степени зависят от изменчивого настроения руководителя.

4. Перспективность. Работник знает, что он может не только получить премию, но и на основании достигнутых результатов добиться карьерного

роста.⁵¹

5. Обратная связь. Высшее руководство теперь осведомлено о том, чем занимаются отдельные подразделения и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого конкретного работника.

Могут также возникнуть следующие проблемы, например, результаты оценок в рамках КРІ сынтeрпретировались все не корректно, и это является самым главным недостатком данной системы. Как правило, вероятность возникновения данной проблемы будет ниже, если будет уделять большое внимание на этапе формирования критериев оценки параметров эффективности. Другим минусом КРІ для компании является процесс внедрения, так как приходится затрачивать немалое количество ресурсов (которые исчисляются обычно во времени, труде и финансах). Но в нашем случае возможно минимизировать влияние данных проблем, так как система КРІ уже апробирована для части персонала.

Главная задача при внедрении системы КРІ не допускать негативного отношения к ней со стороны работников. Поэтому руководству компании необходимо подробно объяснить смысл и практическую пользу нововведений до каждого из подчиненных, чья работа подлежит последующей оценке на предмет эффективности. Лучшая методика здесь, по мнению некоторых экспертов из области HR – индивидуальная презентация (обращение первых лиц компании), разъяснение специалистам на конкретных позициях: КРІ – что это и зачем внедрять эту систему в нашей компании. Работник должен понимать, что система ключевых параметров эффективности – это не вымысел начальника, а элемент стратегической политики всей компании.

Исходя из вышеизложенного можно отметить, что оценка труда предназначена не только для руководителей, но и для самих работников,

⁵¹Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРИ / М. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – № 2 (74). – С. 23.

которые с помощью данной системы получают информацию о результатах своей работы, уровне квалификации и потенциала. Поскольку вклад и возможности каждого работника определяются и измеряются, то это позволяет выявить как лидеров, так и аутсайдеров. Оценка результатов является основой для выплаты регулярных премий, в следствие этого у сотрудников существует возможность зарабатывать больше, а также оценка квалификации и потенциала работника является основой для принятия решений по его обучению, карьерному перемещению.

При анализе эффекта применения различных мотивационных систем на основе интервью и примеров реальных практик поощрения работников можно сделать ряд выводов и рекомендаций.

1. Достижение высоких производственных результатов и эффективного функционирования организации возможно при внедрении комплексной системы мотивационного управления, которая сочетает в себе материальные и нематериальные виды, так как именно в совокупности они способны в полной мере удовлетворить человеческие потребности и, следовательно, выступить в качестве мощного стимула к труду.

2. Поощрения работникам должны назначаться объективно, по утвержденным в компании положениям в соответствии с предназначенным для той или иной категории персонала стимулом и с учетом должностной специфики.

3. Для наилучшей реализации целей компании система мотивации должны быть адаптивной к изменениям внешней среды и стратегии организации. Для долгосрочных и краткосрочных задач применяются разный набор стимулов.

4. В настоящее время особую актуальность приобретает система мотивации, которая опирается на достижение ключевых показателей эффективности для производственного блока (приложение А). Показатели эффективности соответственно должны быть объективны и понятны, ясно и просто считаемы, а также связаны непосредственно с функциональными

обязанностями работников. В свою очередь должны учитываться показатели процессного участия и структурного взаимодействия сотрудников. Таким образом, КРІ даст возможность сравнить показатели по нескольким цехам за один и тот же период. Используя данную методику, предприятие, таким образом, выявит эффективные и неэффективные цеха (персонал).

Таким образом, КРІ представляет собой уникальную систему, благодаря которой происходит расчет эффективности работы каждого, отдельно взятого работника организации. Посредством данной системы можно не только понять, какова результативность работы сотрудников, но и установить конкретную мотивацию для них на увеличение своих рабочих навыков.

Заключение

Резюмируя изложенное, можно сказать, что цель поставленная во введении была достигнута, а задачи последовательно решены.

Для оценки мотивационного управления на Филиале был использован прогностический метод, а именно тест, предложенный В. И. Герчиковым, включающая пять типов мотивации: инструментальный (ИН), профессиональный (ПР), патриотический (ПА), хозяйский тип (ХО) и люмпенизированный (ЛЮ).

С целью определения мотивационного профиля персонала на Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» для сбора информации было проведено анкетирование. С помощью которого определили тип мотивации конкретного работника в настоящий период времени, а также латентные типы, которые присущи работнику и могут проявляться, если ситуация на предприятии кардинально изменится. В опросе в общей сложности приняли участие 300 респондентов. Типы работников были ранжированы по подразделениям, цехам, категории, полу и возрасту работников.

Самым распространенным мотивационным типом работников на Филиале является инструментальный, он присутствует у 54 % работников. Вторым по охвату является профессиональный тип, зафиксировано у 29 % работников, третьим идет хозяйский тип – охватывающий 7% работников, патриотический – 6% и люмпенизированный – 4%.

Преобладание инструментального типа у работников организации говорит о том, что главное, что их интересует это заработок, ко всему остальному они относятся с равнодушием. В то же время исследования показывают крайне низкую степень развитости мотивов самостоятельности и ответственности, в нашем исследовании выраженных хозяйским типом.

Это также подтверждает то, что мотивационная система на Филиале недостаточно эффективна.

На Филиале Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро», работники производственного блока считают премии по результатам работы частью своего оклада, а это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Еще одним критерием, по которому оценивалась мотивационная система на Филиале является текучесть кадров. На сегодняшний день текучесть кадров по-прежнему остается высокой, но с каждым годом наблюдается небольшое улучшение показателей, с момента введения КРІ для административно-управленческого персонала произошло снижение с 20,9 до 20,4 % с 2016 по 2017 года соответственно.

По итогам исследования мотивационной системы управления персоналом на Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» можно резюмировать и выделить проблемы, связанные с текучестью кадров и с оценкой деятельности персонала, а как следствие низкой мотивацией персонала в производственных подразделениях предприятия, которая также проявляется в: отсутствие возможности оценить индивидуальную деятельность сотрудников исходя из общепринятых стандартов; слабой связи основной деятельности с вознаграждением; отсутствие связи между ежедневной деятельностью сотрудников и целями компании.

Для решение выявленной проблемы предлагаем внедрить для производственного блока, как и для административно-управленческого персонала, систему мотивационного управления персоналом с использованием КРІ, которая нацелена на то, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании.

С внедрением КРІ для производственного блока Филиал Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» сможет:

- оценить работу каждого работника или цеха;
- поспособствовать мотивированию персонала на результат;

- повысить ответственность каждого работника за свой участок работы;
- дать возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дать базу менеджменту для поиска «слабых» мест в бизнесе
- в доступной и наглядной форме показать влияние того или иного процесса на результат;
- придать осмысленность каждому управленческому решению.

При помощи КРІ в организации также могут разрабатываться инструменты, которые позволяют привлекать специалистов с требуемой квалификацией. И наконец, благодаря КРІ можно добиться самой совершенной и эффективной системы мотивационного управления на Филиале.

В современных условиях, когда происходит реструктуризация отрасли электроэнергетики, когда первоочередной проблемой является необходимость повышения эффективности функционирования энергетических объектов, замена старого оборудования новым и технически прогрессивным, а также необходимость сооружения новых энергоблоков, следует больше внимания уделить вопросу именно мотивационного управления персоналом.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014, с изм. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consullanl.ru>
2. Баграков А. А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 2. – С. 102-111.
3. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова. - 3-изд. - М. : Издательский центр «Академия», 2009. - 224 с.
4. Бобова А.С. Основные этапы внедрения системы KPI на предприятии / А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 103.
5. Болотских Т.В. Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности // Вестник Института экономических исследований. 2016. С. 66-73.
6. Бухалков М И Управление персоналом : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям] / М. И. Бухалков. – М. : ИФРА-М, 2011. – 398 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник, 4-е изд., пер. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. :Экономистъ, 2006. – 669 с.
8. Вихров А.А., Лакомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления Режим доступа: http://WWW.ITTEAM.RU/PUBLICATIONS/FINANCES/SECTION_12/ARTICLE_2634/
9. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI / М. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – № 2 (74). – С. 22-28.
10. Волосский А. А. Мотивация и стимуляция труда / А. А. Волосский. – М. :Техносфера, 2007. – 496 с.

11. Гага В.А. и др. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях. — Томск: Изд-во ТГУ, 2003. — 238 с.
12. Дейнека А. В. Управление персоналом : Учебник / А. В. Дейнека. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011 — 292 с.
13. Дементьева А. Г. Управление персоналом : Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — М. : Магистр, 2011. — 287 с.
14. Душулин Р, КPI как средство контроля и мотивации URL: https://gaap.ru/articles/kpi_kak_sredstvo_kontrolya_i_motivatsii/
15. Евсеева А. А., Скалон Е. У. Мотивация персонала: новые и нестандартные методы // Управление человеческим потенциалом. — 2008. — № 3. — С. 184-188.
16. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 376 с.
17. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : Учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. — М. :Финпресс, 2010. — 272 с.
18. Ильин А. И. Экономика предприятия : учеб. пособие, 3-е изд., перераб. и доп. / под. ред. А. И. Ильина. М. : Новое знание, 2005. — 697 с.
19. Ильинова О.В. Управление стоимостью предприятия: особенности формирования финансовых моделей КPI // Наука и практика регионов. —2018. — № 1 (10). — С. 18-21.
20. Как разработать систему ключевых показателей деятельности // Финансовый директор». — № 10. — 2006 [электронный ресурс] URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_development.shtml (дата обращения: 05.05.2018)
21. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп Бизнес », 2014. 210 с.
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. — 509 с.

23. Кибанов А. Я. Управление персоналом 4-е изд. доп и перераб // под ред. Кибанова А. Я. М. : ИНФРА-М, 2011. – 693 с.
24. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2015.
25. Коледа С. Моделирование бессознательного / С. Колледа. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2000. – 224 с.
26. Коллективный договор Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро» на 2018-2020 гг.
27. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А. И. Кочеткова. – М. : Дело, 2007. – 942 с.
28. Критерии определения ключевых показателей эффективности / Клуб знатоков DATAWAREHOUSE. OLAP. XML[Электронный ресурс]. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kriterii-opredeleniya-klyuchevyih-pokazateley-effektivnosti>
29. Кузнецова, Т. Целеполагание по правилам. Журнал «Новый менеджмент». — 2007. [Электронный ресурс]. URL: [http://w\\4v.cfin.mmanagement people definition of objectives.shtml](http://w\\4v.cfin.mmanagement%20people%20definition%20of%20objectives.shtml) (датаобращения: 11.05.2018).
30. Литвинюк А. А. Управление персоналом / под. ред. А. А. Литвинюка. – М. :Юрайт, 2012. – 434 с.
31. Лукичева Л.И. Управление организацией : учеб. пособие. - М.: Омега - Л, 2004 – 360 с.
32. Макарова В. А. Организация финансового управления холдинговых структур : учебное пособие. Санкт-Петербург, 2011. – 186 с.
33. Мельников В. П. Управление организацией / В. П. Мельников, Н.Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе. - М.: КНОРУС, 2011. – 240 с.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело. 2008.
35. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала : Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова. – 3-е изд. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ» ; Феникс, 2010. – 271 с.

36. Нильс Горан Ольше Оценка эффективности деятельности компании ИД «Вильяме» М.2004.
37. Отчет «Анализ численности и структуры персонала»
38. Отчет о движении персонала за 2014-2017 гг.
39. Официальный сайт ПАО «Юнипро» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.unipro.energy/> (дата обращения 03.05.2018)
40. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М.: ИНФРА-М. 2017. – 255 с.
41. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто. - 4-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 320 с.
42. Палей Т., Гаптрахимова Э. Использование системы КРІ в процессе реализации стратегии: практический опыт//Вестник КГФЭИ. – 2008. – 2(11) – С. 27-32.
43. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». 2008.
44. Положение об оплате труда административно-управленческого персонала Филиала Березовская ГРЭС ПАО «Юнипро».
45. Положение об оплате труда производственного персонала и работников, относящиеся к категории рабочих Филиала БГРЭС ПАО Юнипро.
46. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу URL: <http://www.hrliga.com/index.php module=profession&op=832> (дата обращения 05.05. 2018)
47. Пугачев В. П. Мотивация трудовой деятельности / под. ред. В. П. Пугачева. – М. :Гардарики, 2008. – 413 с.
48. Симаков Д.Б., Портнова В.А. Управление промышленным предприятием путем применения системы КРІ // Современный менеджмент:

теория и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. –2016. – С. 51-54.

49. Снегирев А. В. Повышение эффективности управления предприятием при помощи внедрения системы сбалансированных показателей // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. – 2008. – № 20. – С. 340-350.

50. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 11.05.2018)

51. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М. :ГроссМедиа, 2008. – 223 с.

52. Штатное расписание за 2016-2017 гг.

Тест Герчикова

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал (а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

- 1) Очень важно

- 1) Не очень важно
- 2) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, внося различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на заребке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе

1) это помешает.

2) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

- 1) если это будет должным образом оплачиваться.
- 2) Нет, профессионал может отвечать только За самого себя.
- 3) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 4) Да, чем я хуже других?
- 5) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.