

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 компании ООО «Мобител»

УДК 005.95:005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Зими́на Анастасия Алексе́евна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

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>		
P1	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)
P2	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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	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)
P4	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)
P5	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, 26,27,43,70,71)
P6	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)
P7	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)
P8	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>		
P9	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)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласован-

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	ный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	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

_____ Ардашкин И.Б.
(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
О-3ИЗ1	Зими́на Анастасия Алексе́евна

Тема работы:

Мотивационное управление персоналом на примере компании ООО «Мобител»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2018 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

*(наименование объекта исследования или проектирования;
производительность или нагрузка;; особые требования к
особенностям функционирования (эксплуатации) объекта;
влияния на окружающую среду, анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий.
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><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>	<p><u>Объект исследования:</u> мотивационное управление персоналом.</p> <p><u>Цель дипломной работы:</u> анализ системы мотивационного управления в организации и разработка направлений его совершенствования.</p> <p>Для достижения поставленной цели сформулированы следующие <u>задачи</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскрыть теоретические основы мотивации; 2. Определить значение мотивационного управления для организации; 3. Выявить методы мотивационного управления персоналом; 4. Провести диагностику мотивационной среды ООО «Мобител»; 5. Раскрыть содержание методики формирования и разработки системы ключевых показателей эффективности (система KPI); 6. Сформулировать рекомендации по внедрению системы мотивации.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Эффективная работа персонала через повышение мотивации</p> <p>1.1 Значение мотивационного управления</p> <p>1.2. Теории мотивации</p> <p>1.3 Методы мотивационного управления персоналом</p> <p>1.4 Материальное стимулирование</p>	
<p>2. Корпоративная система стимулирования труда (на примере ООО «Мобител»)</p> <p>2.1. Структура системы оплаты труда</p> <p>2.2. Мотивационная среда компании (диагностика)</p> <p>2.3. Система KPI. Методика формирования и разработка системы.</p>	
<p>3. Разработка системы мотивации</p> <p>3.1. «Библиотека KPI» для персонала ООО «Мобител»</p> <p>3.2 Потребности сотрудников в разных видах стимулирования труда</p> <p>3.3. Рекомендации по внедрению системы мотивации</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	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Зими́на Анастасия Алексеевна		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	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 95 _____ с., _____ 5 _____ рис., _____ 5 _____ табл., _____ 34 _____ источника, _____ 2 _____ прил.

Ключевые слова: мотивация, организация, персонал, мотивационное управление, система ключевых показателей.

Объект исследования: мотивационное управление персоналом.

Предмет исследования: проблемы и направления совершенствования мотивационного управления в организации.

Цель дипломной работы: анализ системы мотивационного управления в организации и разработка направлений его совершенствования.

В ходе работы проводились практические исследования персонала, выявлялся мотивационный тип, определялась степень информативности персонала организации о системе мотивации (мотивационная среда). Был проведен практический анализ соотношения типов мотивации с формами стимулирования.

В ходе исследования применялось несколько практических методик по формированию мотивационной программы в компании.

Степень внедрения: ряд рекомендаций по совершенствованию мотивационного управления персоналом были внедрены в практику управления ООО «Мобител».

Область применения: комплекс мер по мотивационному управлению персоналом может быть применим на любом предприятии, где требуется внедрение системы ключевых показателей.

Экономическая эффективность и значимость работы: внедрение современных, эффективных систем и технологий по работе с персоналом через повышение мотивационной среды компании.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	10
Глава 1. Эффективная работа персонала через повышение мотивации	
1.1 Значение мотивационного управления.....	13
1.2. Теории мотивации.....	18
1.3 Методы мотивационного управления персоналом	25
1.4 Материальное стимулирование	30
2. Корпоративная система стимулирования труда (на примере ООО «Мобител»)	
2.1. Структура системы оплаты труда	42
2.2. Мотивационная среда компании (диагностика)	44
2.3. Система KPI. Методика формирования и разработка системы.....	50
3. Разработка системы мотивации	
3.1. «Библиотека KPI» для персонала ООО «Мобител»	55
3.2 Потребности сотрудников в разных видах стимулирования труда.....	61
3.3. Рекомендации по внедрению системы мотивации.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
Список использованных источников	85
Приложение А. Анкета. Оценка мотивационной среды в компании.....	88
Приложение Б. Анкета. Мотивационный тип.....	89

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день российский менеджмент приходит к пониманию, что организации с жесткой структурой, основанной на преобладании контроля, иерархии и послушания должны уступить место новому – компаниям, сконцентрированным на идеях, информации и взаимодействии.

В бизнесе человеческий фактор становится главным. Развитие и повышение конкурентоспособности организаций все в большей степени зависит от уровня знаний, квалификации сотрудников. В связи с этим, квалифицированный персонал становится большим дефицитом, чем капитал. По этим причинам выявлена актуальность темы: проблемой современной компании становится не просто привлечение персонала, но и его мотивирование на продуктивную трудовую деятельность, на личностное и профессиональное развитие.

Мотивация персонала в новых условиях становится самым сложным направлением деятельности, и умение мотивировать работников представляет собой тонкое искусство. Компании, в которых система мотивации разработана со знаниями этого искусства, обычно занимают лидирующие позиции на рынке. Система управления не станет функционировать как часы сама по себе, тут требуется качественная разработка модели мотивации, направленной на побуждение коллектива и конкретного сотрудника на достижение общих и личных целей, выполняя ряд профессиональных задач.

Теоретическая и практическая составляющие мотивации являются сложными вопросами, и знания о них опираются на подходы и идеи нескольких научных направлений. В теории менеджмента было проведено множество исследований, но до сих пор не изучены все аспекты мотивации. Этим и обусловлена актуальность данной работы.

Степень теоретической разработанности темы. Проблемам формирования мотивации посвящены работы многих зарубежных и российских авторов: А. Маслоу; Ф. Герцберга; Д. МакКелланда; Д. Мак-Грегора (теория ХУ); С.

Адамса; В. Врума; Л. Портера; Э. Лоулера; К. Альдерфера, Ш. Ричи, П. Мартина; В.И. Герчикова; Г.А. Мюррея; У. Оучи («Z» теория) и др.

В ходе изучения теоретического материала по теме были сформулированы объект и предмет исследования.

Объект исследования: мотивационное управление персоналом.

Предмет исследования: проблемы и направления совершенствования мотивационного управления в организации.

Цель дипломной работы: анализ системы мотивационного управления в организации и разработка направлений его совершенствования.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы мотивации;
2. Определить значение мотивационного управления для организации;
3. Выявить методы мотивационного управления персоналом;
4. Провести диагностику мотивационной среды ООО Мобител;
5. Раскрыть содержание методики формирования и разработки системы ключевых показателей эффективности (система KPI);
6. Сформулировать рекомендации по внедрению системы мотивации.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы классиков теории менеджмента А. Маслоу, Д. МакКеланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Л. Портера и Э. Лоулера (теория мотивации), С. Адамса (теория справедливости) и В. Врума (теория ожиданий); У. Оучи («Z» теория). Также автор опирался на идею В.И. Герчикова о важной роли формирования трудовых мотивов; были использованы методика измерения мотивации достижения А.А. Меграбяна и метод диагностики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

Эмпирическую основу исследования составили материалы статистической отчетности в компании, результаты анкетирования сотрудников.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Представленные в исследовании методики помогут сформировать механизм для оценки факторов мотивации сотрудников компании и разработать действующую и эффективную систему мотивации.

Структура выпускной квалификационной работы.

В первой главе дипломной работы были рассмотрены значение мотивационного управления персоналом в современной организации. Были приведены общие характеристики процесса мотивации и проанализированы теории мотивации ряда ученых; выявлены факторы, которые показывают низкую мотивацию/ее отсутствие.

Во второй главе дипломной работы была изучена корпоративная система мотивации персонала ООО «Мобител». Изучена структура оплаты труда, проведена диагностика мотивационной среды компании. На основании диагностики мотивационной среды были представлены слабые стороны в существующей мотивационной программе. Рассмотрена теория разработки и формирования системы ключевых показателей (KPI) предприятия.

В третьей главе дипломной работы была рассмотрена действующая система ключевых показателей и рассмотрены варианты доработки и совершенствования системы KPI в ООО «Мобител». В рекомендациях по внедрению системы мотивации был рассмотрен комплекс и рекомендации по составлению каждого из блоков системы: регламент, обеспечение, поддержка, внедрение, оценка эффективности; были составлены советы по информативности введения программы, по системе штрафов, имиджу компании, карьерному росту и т.д.

Глава 1. Эффективная работа персонала через повышение мотивации

1.1 Значение мотивационного управления

В современном мире управление персоналом тесно связывается с возрастающей ролью личности сотрудника. Кадровая ситуация в стране оценивается по методу «одна монета-две стороны» и заключается в том, что может принести и возможности и угрозы.

Человек сейчас более амбициозен, образован, в сравнении с прошлым. Поэтому рассматривая формирование мотивов трудовой деятельности можно сказать, что сейчас реализация воздействия на работника представляет собой более сложный, нежели в прежние эпохи, процесс. Еще не разработан четкий, приносящий быстрый результат механизм по мотивации труда персонала. Эффективность выработанных механизмов во многом зависит от конкретных ситуаций.

В управлении персоналом мотивация делится на две ветви: внутренняя и внешняя. Внутренняя мотивация активизирует мотивы трудящихся, внешняя создает стимулы для побуждения к повышению эффективности труда.

Цель мотивации – формирование комплекса условий, которые побуждают сотрудника компании осуществлять действия для достижения максимального эффекта в выполнении и достижении поставленных целей.

Мотивированный сотрудник постоянно повышает квалификацию, совершенствует и оттачивает навыки, ходит на работу «как на праздник», получает высокую оплату труда. Благодаря всему этому, такой сотрудник продвигает компанию в которой трудится к росту. Поэтому крайне важно обращать внимание на такой пункт, как мотивация.

Насильственным образом, директивно, мотивировать сотрудников нельзя. Мотивационная система подразумевает комплекс мероприятий, направленных на внутренние ценности и потребности трудящегося гражданина.

Для компании система мотивации своего персонала имеет прямое направление и заключается в выполнении таких задач, как стимулирование желания выполнять работу, работать именно в этой компании, желания получать высокие результаты и достигать их в своей профессиональной деятельности, лояльное отношение к руководству.

В практике управления организацией представления о возможности мотивации труда прошли большие изменения. Определенное, и достаточно долгое время считалось, что материальное вознаграждение является единственным стимулом. Основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор создал уникальную систему организации труда персонала и убедительно доказал связь между оплатой труда и влиянием этой оплаты на производительность труда. Элтон Мэйо в своем эксперименте в Хоторне (хоторнский эффект) обнаружил влияние и психологических факторов¹.

Постепенно стали появляться различные теории мотивации, в которых были предприняты попытки выявить определяющие факторы мотивации и структуру мотивационного процесса. В результате этого, разрабатывались более сложные системы формирования мотивации персонала.

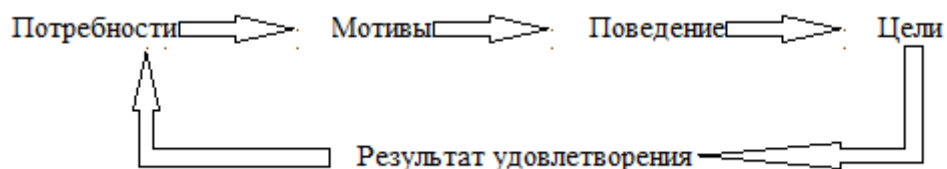
Мотивация человека является движущей силой человеческого поведения и имеет место взаимосвязь мотивов, потребностей и целей. Данные представления были сформулированы психологической наукой.

Для общей характеристики процесса мотивации в психологии используют следующие понятия: потребности, мотивы, цели. Потребностями считается нужда в чем-либо, что необходимо для существования. Внутренние побуждения к действию на достижение результата (цели) – мотивы. Желаемое состояние объекта или сам объект, к которому стремится человек – цель.

¹ Дж. Гудвин. Исследование в психологии: методы и планирование. — СПб.: Питер, 2004. — С. 232-233. — (Серия «Мастера психологии»).

Ниже представлена общая схема процесса мотивации², где наглядно продемонстрирована цикличность, многоступенчатость и взаимосвязь (потребность, мотивы, поведение, цели)

Рис. 1.1. Схема процесса мотивации



Представленная выше условная схема дает нам всего лишь общее представление о взаимосвязи потребностей-мотивов. Мотивационный процесс на практике оказывается сложнее.

Мотивы, которые движут поведением человека и подталкивают на достижение каких-либо целей, многообразны и зависят от ряда внутренних и внешних факторов: умений и навыков, образования, положения в социуме, материального благополучия, мнения общества и пр. По этой причине, прогнозирование поведения общества на различные системы мотивации является затруднительным.

В качестве функции управления, мотивацию реализуют через стимулирование (систему стимулов), иначе говоря, любые трудовые действия персонала должны иметь и положительные и отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения потребностей/достижения целей.

В настоящее время, сложной практической проблемой менеджмента является эффективная система стимулирования персонала. Компании сталкиваются с определенными трудностями при разработке и внедрении мотивационной системы. Определенные трудности связаны с факторами:

² Гибсон, Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

- Недостаточным пониманием значения мотивации, а именно признание мотивирующим фактором наличие рабочего места как такового. Стоит выделить и разность положения, например, в двух разных компаниях на одной и той же ступени (должности), получая одинаковый уровень заработной платы, один сотрудник может работать эффективнее (с самоотдачей), а другой спустя рукава.
- Преобладанием репрессивной системы мотивации. Больше отчитывать, меньше хвалить.
- Ожидания сотрудников не принимаются во внимание. Данная проблема возникает в следующей ситуации, руководство принимает решение по мотивации труда без обратной связи с сотрудниками.
- Интересы сотрудников не учтены. Поощрение сотрудников происходит способами, находящимися в зоне доступности или используются обычные способы мотивации, при которых не всегда достигается мотивирующий эффект. Как и в предыдущих примерах тут отсутствует обратная связь.
- Выдача премиальных сотрудникам компании по истечении большего времени после получения результата от выполнения определенной работы. Это является серьезной ошибкой и вызывает критику в адрес руководителя.
- Не осуществляется мониторинг эффективности системы мотивации. В данном случае контроля и отслеживания эффективности нет, но это приводит к тому, что мотивационная система становится неэффективной, ведь у сотрудников меняются ожидания, интересы, происходит привыкание к разработанной системе и теряется интерес к мотивирующему фактору – что влияет на эффективность и производительность труда.

- Поддержка системы мотивации обязательно должна присутствовать в компании. Отсутствие поддержки приводит, как уже упоминалось выше, к потере эффективности и производительности труда.
- Отсутствие у сотрудников четкой и ясной информации о мотивирующих факторах. Сотрудникам важно доносить информацию о виде поощрения, и при достижении какой цели оно будет выполнено.
- Нестабильная мотивационная система

Типичные проблемы, связанные с пониженной мотивацией персонала:

- Текучесть кадров на повышенном уровне
- Конфликтность
- Исполнительная дисциплина на низком уровне
- Эффективность труда низкая
- Отсутствие рациональности мотивов поведения сотрудников
- Отсутствие или слабая связь между поощрением и результатом выполнения работы
- Нет необходимых для самореализации потенциала сотрудников условий
- Заниженная эффективность воздействия руководства на персонал
- Межличностные коммуникации на спаде
- Создание согласованной команды затруднительно
- Слабая перспектива или ее отсутствие рассчитанная на карьерный рост, который отражается на трудовом тоне работников
- Отсутствие удовлетворенности от результатов работы сотрудников
- Профессиональный уровень персонала низкий
- Отсутствие инициативности
- Негативная оценка деятельности руководства
- Низкий морально-психологический климат
- Не достаточно хорошо оборудованы рабочие места

- Отсутствие желания от подчиненных повышать квалификацию, самореализовываться на профессиональном уровне
- Низкая система стимулирования труда
- Отсутствие морального коллективного духа

Чтобы создать эффективную систему мотивации необходимо в первую очередь изучить теоретические основы мотивационных программ, проанализировать эффективность применяемых на сегодняшний день систем стимулирования.

Выводы

Мотивация – процесс, в котором взаимодействуют внутренние и внешние факторы. Цель мотивации состоит в формировании определенного комплекса условий, которые будут побуждать сотрудника выполнять и достигать цели максимально эффективно.

В структуре процесса мотивации выделяют потребности, мотивы, цели. Движущие человеком мотивы сложны, формируются и меняются под воздействием внешних и внутренних факторов: образование, социальное положение, материальное благосостояние и т.д. В связи с этим, прогноз об эффективности вводимой системы мотивации затруднителен.

1.2. Теории мотивации

Теоретические основы мотивации представлены процессуальными и содержательными теориями мотивации. В содержательных теориях мотивации рассматривают потребности человека и их структуру.

Современными теориями мотивации считаются процессуальные теории, так как в них признается мотивирующая роль потребностей человеческой деятельности. Однако, в процессуальных теориях, мотивация рассматривается с точки зрения побуждения человека на усиленное достижение какой-либо цели.

К содержательным теориям относятся концепции А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга и К. Альдерфера. Л. Портер-Э. Лоулер, С. Адамс, В. Врум разрабатывали процессуальные теории мотивации (С. Адамс – теория справедливости, Портер-Лоулер – теория мотивации, В. Врум - теория ожиданий).

Рассмотрим теорию А. Маслоу. В ней выделяется 5 типов потребностей в иерархической структуре.

А. Маслоу³ представляет все потребности в иерархической структуре, которая состоит из самостоятельных уровней, которые располагаются в определенной последовательности. Последовательность прослеживается от первичных потребностей (физиологические, потребности в безопасности) к вторичным (социальное утверждение, самовыражение). Приведенная выше схема на рис 1.2 наглядно показывает и раскрывает суть теории. Результатом в самореализации человека становится самовыражение, которое достигается по ступеням от первого до последнего уровня.

Принцип потребностей по А. Маслоу не означает, что для того чтобы удовлетворить потребность высокого уровня необходимо сначала удовлетворить потребность уровнем ниже. Средний человек испытывает все потребности и одна или несколько из них могут доминировать.

Модель А. Маслоу является теоретической, а не практической, так как достаточно сложно выстроить значимость потребности в строгой системе соподчинения. Условия успешные в мотивации одних сотрудников, могут вызывать безразличие других.

У Клейтона Альдерфера схожий взгляд на теории в смысле объединения потребностей человека в отдельные группы. При этом ученый выделяет три группы потребностей:

³ Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. Автор: Маслоу Абрахам Издательство: СПб.: Питер Год: 2008. 352 с.

- 1). Потребности существования (безопасность, физиология)
- 2). Потребности связи (принадлежность к коллективу, делу)
- 3). Потребности роста (признание, самоутверждение, самоактуализация)

Согласно теории, иерархия данных потребностей имеет два направления: как вверх, при удовлетворении предыдущей потребности, так и вниз при условии неудовлетворения потребности на ступень выше.

Д. МакКлелланд⁴ выделяет помимо классификации потребностей А. Маслоу такие ступени как власть, успех, причастность. По иерархии теория Д. МакКлелланда соответствует теории А. Маслоу только с той разницей, что в теории второго отражается недостаточно развитый этап компаний, который связан с узкой направленностью на рынке. Д. МакКлелланд указывает, что причастность стоит в равном значении с социальными потребностями, успехом и властью. На основании этого, теория показывает, что сотрудник компании всегда может достичь успеха в своей области и в этом случае возникает мотивация.

Трехэтапная модель потребностей сложна тем, что труднее выявить и найти методы для воздействия на сотрудников. При ошибке в оценке потребностей сотрудника выбирается неверный мотивирующий фактор и тогда происходит процесс демотивации, что снижает производительность труда.

Ф. Герцберг взял за основу анализ факторов, которые действуют на сотрудника в процессе трудовой деятельности и как влияют на удовлетворение потребностей.

Выделяются две группы: гигиенические и мотивационные факторы. Фактор гигиенический не относится к мотивации сотрудников, а предотвраща-

⁴ Никитин, Андрей Сергеевич; Серебренников, Сергей Сергеевич. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Редактор Латфуллин Габдельхат Рашидович. — 2-е. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183. — 464 с

ет неудовлетворенность и снижает текучесть кадров. Мотивируют только мотивационные факторы.

Гигиенические факторы включают: политику компании, режим и условия для осуществления трудовой деятельности, оплата труда, взаимоотношение в коллективе, система оценки и контроля.

Мотивационная группа включает: возможность карьерного роста, достижения успеха, одобрение и признание результатов с руководящей стороны, наличие ответственности, наличие творческой деятельности.

Процессуальные теории мотивация рассматривается по-иному. Проводится анализ умений распределять усилия для достижения результата, выбор линии поведения. Как уже указывалось выше, к процессуальным теориям относятся теория ожидания (модель мотивации) по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса и теория мотивации Портера-Лоулера.

Модель по В. Вруму⁵, включает получение сотрудником ожидаемого поощрения при выполнении своей работы с максимальной результативностью.

Ожидания могут быть следующие:

- Получение отличных результатов в работе при затрате максимально достаточного количества сил и времени.
- При получении хороших результатов, сотрудник рассчитывает получить оговоренное вознаграждение
- Получение удовлетворенности от выполнения рабочих обязанностей и получение вознаграждения.

Тут нужно учитывать, что мотивирующим фактором помимо вознаграждения сотрудника становится полезность от результата своей деятельности

⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с.

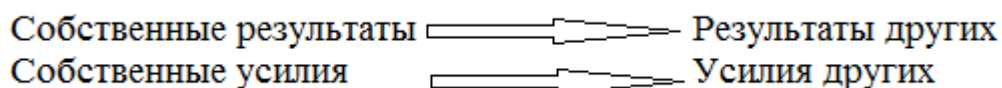
и на основании этого результата получение и достижение более значимой цели, ценность и привлекательность полученного результата для самого сотрудника.

С. Адамс разработал концепцию справедливости.

При выполнении определенного набора обязательств сотрудники сравнивают между собой, сколько они получили за выполнение одной и той же работы. Данный факт известен многим руководителям, однако есть и те, кто закрывают глаза и стараются не замечать этого.

Поэтому когда при выполнении одинакового объема работы один сотрудник получает поощрение в одном виде, а второй в наименьшем, то мотивация одного будет оставаться на месте, а у второго заметно снизится. Могут возникать и другие ситуации связанные с неправильным распределением поощрений и как следствие, снижение мотивационного прогресса для сотрудников. Например, когда за работу большую по объему сотрудник получает меньше чем его коллега за проделанную работу по объему меньше.

Рис. 1.2⁶. Схема сравнения объема рабочих обязанностей и заработной платы.



При равенстве системы поощрений с объемом выполненных работ, сотрудник ставит знак равенства и принимает систему вознаграждений справедливо и, соответственно, проявляет мотивацию. В другом случае мотивация снижается.

Заранее реакцию сотрудников спрогнозировать на несправедливую заработную плату возможно. Пример представлен ниже, в таблице 1.1.

⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с.

Таблица 1.1. Поведение сотрудников при несправедливой оплате труда.

	Маленькое поощрение	Завышенное поощрение
Почасовая оплата	Сотрудники компании с почасовой оплатой труда при отсутствии дополнительного поощрения за результаты будут выполнять рабочие обязанности с заниженной мотивацией, что скажется на производительности	При завышенном дополнительном поощрении к заработной плате сотрудники будут выполнять свои обязанности с наибольшей эффективностью, в отличие от тех, которым платят по стандарту
Сдельная плата	Сотрудники, выполняющие рабочие обязанности без дополнительного поощрения будут выполнять работу менее качественно, в сравнении со стандартизированной оплатой этого труда	Сотрудники, получающие завышенные дополнительные поощрения ориентируются на качество результата от выполненной работы, в сравнении со стандартным видом оплаты

Принцип справедливости в российских компаниях очень важен для сотрудников, поэтому при нарушении этого принципа, часто возникают конфликты, противоречия, недопонимание. При нарушении принципа справедливости становится необходимым ввести обратную связь с сотрудниками и начать разъяснительную работу.

Расширенную теорию мотивации, которая соединила содержательную теорию А. Маслоу, Ф. Герцберга и процессуальную концепцию В. Врума представили создавшие ее психологи Л. Портер и Э. Лоулер⁷. Новая теория мотивации учитывает:

- Внутреннее и внешнее вознаграждение
- Усилия и затраты времени на выполнение работы
- Самовосприятие в рабочем коллективе и в деятельности компании
- Удовлетворение от рабочего процесса

⁷ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю.. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИН-ФРА-М. — 440 с. — (Высшее образование») 2008

- Навыки и способности

Перечисленные факторы мотивации образуют единую структуру.

Сотрудник компании получает удовлетворение от комплекса трудовых факторов: выполненной работы и вложенных сил, которые в свою очередь зависят от места в коллективе, опыта и знаний, способностей.

В связи с этим, теория Портера-Лоулера показывает соотношение между результатом и вознаграждением, которое определяется увеличением усилий на достижение цели, продиктованные комплексом неэкономического и экономического характера.

Формирование потребностей происходит за счет:

- Пол
- Возраст
- Проф. Ориентация и в последующем профессия
- Семейное положение
- Политическая и экономическая ситуация
- Воспитание и уровень образования
- Социальная принадлежность

Системы стимулов, которые на сегодняшний день применяются в торговых компаниях, многообразны. Каждая из разрабатываемых практик зависит от множества факторов. Учитывается буквально все, от квалификации, пола, возраста, до уровня безработицы, экономической ситуации в стране.

Партисипативный тип мотивации товара на сегодняшнее время нашел широкое применение в различных компаниях. Данный тип мотивации включает программу вознаграждения за работу, и направляется на увеличение внутренней мотивации, повышение заинтересованности сотрудников непосредственно в трудовом процессе. В партисипацию включено участие в прибыли, доходе и управлении в компании.

Выводы.

Современные теории мотивации – это процессуальные теории, которые признают мотивирующую роль потребностей, однако при этом пытаются ответить на вопрос: что побуждает сотрудника организации направлять силы на достижение целей. Сторонники такого подхода – Портер, Лоулер, С. Адамс, В. Врум.

Особое значение в настоящее время приобретает партисипативный тип мотивации, являющийся ключевым в мотивации персонала ведущих компаний. Здесь усиление заинтересованности сотрудников в выполнении работы, следовательно, повышении производительности труда, достигается благодаря участию в деятельности фирмы, расширению полномочий сотрудников.

1.3 Методы мотивационного управления персоналом

Как известно, персонал - это ведущий актив предприятия. Однако реальные мотивационные программы по стимулированию и мотивации в зависимости от результата могут сохранять, увеличивать актив, или же превратить его в пассив.

Методы стимулирования зависят от качества обработки анализа и дальнейшего составления общей системы управления организации и самой структурой работы предприятия.

Классифицируются⁸ методы мотивации на организационно-административные (распорядительные), экономические, социально-психологические. Представленная классификация является самой широко-распространенной. Основана эта классификация на мотивационной ориентации методов управления.

⁸ Стиглер Дж. Рикардо и 93%-ная трудовая теория ценности //Вехи экономической мысли. Том 3. Теория потребительского поведения и спроса/ Под ред. В.М.Гальперина — СПб.: Экономическая школа, 2000. — С. 162-177.

Экономические методы.

Как исходит из названия метода, экономические методы управления персоналом предопределены экономическими стимулами. Экономические стимулы включают, прежде всего, материальную мотивацию за результат, т.е. вознаграждение за выполнение определенных задач, достижения определенных целей.

На основе экономических методов формируется план задач, которые нужно решить, осуществляется контроль за их исполнением. В случае некачественного исполнения применяются внедренные санкции.

Организационно-административные методы

Данные методы основываются на директивных приказах. Они базируются на власти мотивационного процесса, опираются на принуждение и подчиняются законодательству, правопорядку, руководящему сотруднику и пр. Охватывается организационное планирование, нормирование, инструктаж, контроль и распорядительство.

Властная мотивация в управленческом деле играет существенную роль, так как предполагает четкое разграничение прав и обязанностей всех трудовых звеньев организации и для всех сотрудников исполнение данных обязательств является непререкаемым действием. Благодаря властной мотивации создаются необходимые условия для взаимодействия. Организационно-распорядительные методы создают гарантию эффективной деятельности управления на любом уровне.

Социально-психологические методы

Применяются социально-психологические методы с однозначной целью: повысить социальную активность персонала. Этот метод предполагает воздействие на сознание трудящегося, на различные интересы (эстетические, религи-

озные, социальные и пр.). Благодаря воздействию на сознание осуществляется стимулирование трудовой деятельности.

Для данной группы методов существует множество способов мотивации благодаря социологии, психологии и пр. наукам, которые изучают человека. Среди методов сбора информации можно выделить: тестирование, анкетирование, опросы, интервью. В торговой деятельности социально-психологические методы применяются в двух направлениях: при руководстве персоналом и с точки зрения управлением поведением покупателей.

Для эффективного внедрения и управления мотивацией персонала необходимо учитывать все три группы. В практике их применяют комбинированно, делая акцент на той или другой группе. При использовании только двух методов внедрение мотивационного управления является неполным. Например, при использовании материальной и властной мотивации, сотрудник не проявляет творческую активность, что отталкивает его от достижения целей компании в целом.

Экономические методы управления мотивацией в России набрали рост, который связан с формированием и развитием рыночной экономической системы. Поэтому, экономические методы гарантированно будут развиваться, компании будут повышать действенность и результат от их введения. Стоит учитывать, что акцентировать внимание на этом методе не стоит, так как это может привести к снижению внимания в социально-экономическом аспекте, которое является определяющим мотивации персонала.

Современная теория менеджмента содержит и другую классификацию, которая разделяет методы стимулирования на 4 вида:

Экономические стимулы – это зарплата во всех видах, включаются премии, льготы, страховки и пр.

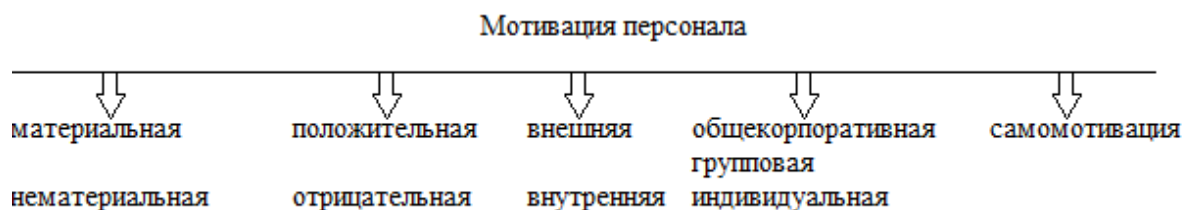
Целевое управление. Данная система распространена в Америке и формируется исходя из цели: установление для группы лиц или отдельного лица цели, которые будут способствовать решать центральную задачу компании. Достижение каждой цели автоматически повышает уровень зарплаты сотруднику или применяется иная форма поощрения.

Обогащение труда – эту систему можно соотнести к методам неэкономического характера, так как предполагается предоставление гражданину другой, более перспективной трудовой занятости, при этом добавляется самостоятельность в определении режима работы и задействования ресурсов. Плюс ко всему, заработная плата повышается, как и социальный статус.

Участие возможно реализовывать, используя несколько форм, которые в настоящее время только набирают оборот. В качестве примера можно привести покупку акций своей компании на определенных условиях (чаще практикуется в Англии и Америке); привлекать коллектив для решения важных вопросов в производстве и управление (практикуется больше всего в Японии).

На основании этих систем методов разрабатываются отдельные методики. Наиболее действенным способом считается мотивационная программа, которая рассчитывается из возможностей компании и потребностей сотрудников.

Рис. 1.3. Мотивация персонала по формам



В компании необходимо развивать и внедрять внеэкономические и экономические стимулы. В дополнение к материальной системе стимулирования создаются дополнительные системы, которые ориентированы на удовлетворение сотрудников на психологическом и внеэкономическом уровне.

Метод поощрения и наказания соответствует разработке положительной мотивации, где за результат – поощрение, за невыполнение поставленных задач – следует наказание. Такая система включает наказания и санкции за нарушение дисциплины, низкую результативность.

Как известно, в практике компании разрабатывают общекорпоративную систему мотивации. Однако на сегодняшнее время встает необходимость вводить индивидуальное стимулирование ключевых сотрудников компании, и групповое стимулирование. К групповому стимулированию можно, например, отнести консультанта на торговой точке, к индивидуальному – специалиста по PR (если в штате 1 сотрудник). Сотрудники разделяются на мотивационные категории, так как у каждой свои потребности и интересы.

Далее разберем форму самомотивации руководства и сотрудников. Данная форма создается самим сотрудником, который выделяет значимые стимулы, побуждающие на увеличение эффективности труда. Самомотивацией может выступать что угодно: интерес к выполняемой работе, признание, желание помочь и пр.

Самомотивация руководителя и его отношение к компании, работе, отражается на управленческом стиле и деятельности. В небольшой компании система передачи самомотивации такова: руководитель, передает самомотивацию сотрудникам, и своими действиями, через свое настроение и отношение к работе вдохновляет их на эффективную трудовую деятельность

Необходимо выделять потребности, которые являются значимыми для рабочего коллектива, ведь это является необходимым внешним условием, позволяющим активизировать и поддержать механизм самомотивации. Если быть в курсе и понимать действительные пожелания и потребности сотрудников, то разработанная система мотивации будет наиболее эффективной. В такой ситуации между директором и персоналом возникает доверительное рабочее партнерство.

Выводы.

Существуют экономические, организационно-административные, социально-психологические методы стимулирования персонала. Для создания и введения успешной и эффективной системы мотивации персонала необходимо применять все три группы методов.

Методология стимулирования сотрудников организации зависит от общей системы управления, факторов деятельности самой организации, проработанности системы мотивации внутри предприятия.

1.4 Материальное стимулирование

Психологические и экономические составляющие мотивационного процесса – стимулы, исполняют воздействующую роль и вызывают действие мотивов. Процессом стимулирования является процесс, при котором используются различные стимулы для мотивирования. Мотивирование и стимулирование весьма отличаются друг от друга. Стимулирование становится средством, с помощью которого человек мотивируется.

Согласно Д.С. Синку⁹, существуют 4 системы методов, улучшающие мотивацию сотрудников, и благодаря которым соответственно повышается результативность труда. Также, согласно автору, располагаются методы согласно производственному эффекту и встают в последовательность: экономические, целевые, метод проектирования/перепроектирования («обогащение труда»), участие (партисипативный).

В таблице 1.2. Представлены вышеперечисленные методы в более компактном виде.

Табл. 1.2. Мотивация сотрудников по Д.С. Синку

⁹ Дуракова И.Б.. «Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА-М; Москва;. 2009

Виды методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата. Повременная оплата. Премия за рационализаторство. Плата за отсутствие прогулов. Плата за обучение. Оплата больничных. Страхование жизни и здоровья. Пенсионное обеспечение	Распределение прибыли
Экономические (косвенные)	Льготное питание. Доплата за стаж. Премии. Оплата детских учреждений. Оплата строящегося жилья. Оплата юридических услуг. Финансирование программ физического оздоровления.	Дополнительные выплаты. Групповые премии
Не денежные	Заработанные отгулы. Гибкие рабочие графики. Обогащение труда. Оценка результативности. Продвижение по службе. Обучение	Программа повышения качества трудовой жизни. Бригады производительности. Кружки качества. Охрана труда

Методы экономического плана основываются на принципах организации вознаграждения за выполненную работу. Более подробно можно сказать так :

- Взаимодействие и согласие между руководителем и подчиненными в отношении общих принципов и правил организованной мотивационной системы.
- Обоснованная и справедливая оценка выполненной работы

- Тщательно продуманные, приемлемо составленные критерии оценки и измерения качества работы
- Нормативы работы составленные в разумных рамках
- Поощрение четко и ясно связано с результатом
- Вознаграждение за выполнение работы и обязанностей и измерение производительности труда
- Взаимосвязь между вознаграждением и затраченного времени на получение результата
- Акцент на качество выполняемой работы
- Понятная и логически обосновываемая система стимулирования
- Максимально возможное искоренение конкурентной среды и преобладание сотрудничества между сотрудниками
- Вознаграждение за стимулированные уровни результативности, а не за приемлемые
- Контроль нормативов
- Выработка и работоспособность механизма, с помощью которого будут корректироваться нормативы
- Гарантированный уровень заработной платы
- Стимулирование сотрудника на выполнение дополнительной работы
- Прогноз выполнения работы, доведение до исполнителей информации.

Также есть «экономические правила» по мотивации персонала.

Ф. Тейлор основоположник в данном своде правил: «премия должна выплачиваться в размере не менее 30% от основной заработной платы». В других ситуациях стимулирующая сила премии теряется.

Э. Майло выдвинул гипотезу о том что, социальное рабочее окружение может выступать блокиратором в активности членов группы в связи с нефор-

мальной выработкой норм. Превышение норм влечет санкции в отношении «отступного сотрудника».

Экономические методы мотивирования более эффективны при взаимодействии с другими – например, социально-психологическими. Премия, начисленная к заработной плате, и выдаваемая в индивидуальном порядке будет менее эффективным инструментом, нежели вручение премиальных у коллектива «на глазах».

Низкая мотивация сопровождается недоверием сотрудников по отношению к руководству. По этой причине интенсивность и результативность труда не будет повышаться, ведь при отсутствии повышения заработной платы или повышении премиальных придется выполнять больший объем работ за те же деньги.

К. Киллен отмечает, что «трудно убедить сотрудника выполнять свою работу сегодня для того чтобы он получил большую сумму через десятки лет». Поэтому, лучше не прибегать к методу «будущих материальных выгод». Пенсионные отчисления не окажут влияние на текущую мотивацию.

Мотивация труда на сегодняшнее время является актуальной и проблематичной для российских предприятий. Система мотивации рассматривается руководителями как инструмент, который базируется на персональных выплатах сотрудникам. В большинстве предприятий система мотивации работает в купе с системой начисления фонда оплаты.

В принятых системах мотивации на российских предприятиях включены¹⁰:

- Фиксированная заработная плата, рассчитанная в зависимости от иерархического уровня

¹⁰ Дуракова И.Б.. «Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА-М; Москва;. 2009

- Бонусы, премии по результатам деятельности подразделения в отчетный период
- Бонусы, премии, доплаты и т.д. по результатам личной деятельности сотрудника
- Годовые бонусы, премии по годовичным результатам деятельности организации

Актуальные для западных стран опционы в представленной модели не рассматриваются, хоть и несут моральные и материальные стимулы. В сознании российского сообщества еще слишком авторизованы риски связанные с предпринимательской, управленческой деятельностью, поэтому компании еще не готовы воспринимать концепцию «народного предприятия».

Диаграмма №1 Состав льгот в России



Снижение эффективности той или иной мотивационной схемы приводит к тому, что работодателю необходимо разрабатывать новые методы мотивации персонала. Однозначно, что моральные «мотиваторы» в расчёт не берутся, так как не совсем понятно для чего их применять.

Единственным применяемым моральным методом мотивации в России считается метод личного общения. 85% морального поощрения сводятся к личной похвале, в остальном к вручению грамоте, благодарности и пр. перед всеми коллегами. В связи с этим, основным моральным фактором является личное общение. Мотивирующих факторов в этом случае три:

- Фактор внимания со стороны руководства
- Сопричастность
- Влияние

В итоге, российская традиция морального стимулирования сводится к степени близости сотрудника и начальника. Данные методы мотивационного стимулирования персонала несут в себе угрозу для предприятия, так как влияние персонала на руководство не связывается на целую бизнес систему, только отражают стремление того или иного специалиста достичь и упрочить статус.

Похвала на всеобщее обозрение коллег является не чем иным, как призыв к общественному признанию и несет в себе несколько факторов, которые используются в управлении: статус, команда, выделение, целеполагание.

Труд – является исключительным ресурсом в деятельности любой компании, так как только с помощью труда как целесообразной деятельности человека становится возможным создавать прибавочную стоимость, и обеспечивать получение финансовых результатов. В тоже время труд представляет источник для удовлетворения потребностей индивида и является отличным мотивирующим фактором.

Мотивы взаимоотношения человека, который выступает как носитель способностей к труду и организации, как институт для реализации, является отношение к вопросу оплаты труда. В этом вопросе является важным сущность, функции и принцип организации оплаты труда персонала.

Условия рыночной экономики предполагают поиск новых моделей оплаты труда, позволяющих давать простор в развитии личной материальной заинтересованности.

Прежде чем начинать выработку механизма оплаты труда необходимо определить и понять, что понимается под определением «заработная плата». Современные экономисты и практики предлагают использовать вместо этого понятия понятие «трудовой доход».

В терминологии искать что-либо новое не является принципиальным. Важнее обстоятельно выявить свойства и суть экономической категории «заработная плата» вследствие изменения условий.

Как общественный продукт (совокупность общественного продукта и пр.), определение заработной платы между отдельными сотрудниками противоречит рынку. В этой ситуации доказывается лишь источник дохода, к которому не совсем конкретно называется этот источник. Помимо этого, зарплата распределяется по качеству труда и его количеству. Размер заработной платы зависит от фактического вклада труда работника, от итоговых результатов хозяйственной деятельности предприятия.

В итоге, определение зарплат как части совокупного общественного труда затмевает ее связь с непосредственным источником формирования, также с общим результатом работы коллектива.

С учетом вышенаписанного, рассматривать определение заработной платы можно следующим образом. Зарплата – средства, направленные на по-

ребление. Представляет собой долю дохода и зависит от результатов реального трудового вклада сотрудников компании.

Сущность зарплаты. Большую часть дохода потребителя составляет зарплата. В связи с этим, просматривается ее влияние на величину спроса потребительских товаров и уровень цен. Экономическая теория выделяет две концепции по определению природы заработной платы:

1. Заработная плата равнозначна стоимости труда. Влияние на величину и динамику оказывают рыночные факторы, среди которых выделяются непосредственные – спрос и предложение.
2. Заработная плата есть денежное выражение стоимости товара. Влияние на ее величину оказывают рыночные факторы и условия производства: спрос-предложение.

Заработная плата – это стоимость труда. А. Смит и Д. Рикардо¹¹ стали основоположниками данной концепции. Мнение А. Смита: труд выступает в качестве товара и имеет естественную силу (естественную заработную плату), которая определяется производственными издержками, в состав которых включена стоимость необходимых средств в минимальных размерах, для проживания семьи работника. Под «естественной заработной платой» ученый понимал стоимость рабочей силы.

К. Маркс разработал определение заработной платы как денежное выражение стоимости товара (рабочая сила). В основе концепции положение о разграничении понятия «труда» и понятия «рабочая сила». К. Маркс обосновал концепцию тем, что труд не является и не может быть товаром, не имеет стоимости. Заработная плата выступает в качестве цены за рабочую силу в виде денежного выражения стоимости. Рабочий получает оплату за необходимый труд.

¹¹Блауг М. Рикардо, Давид // 100 великих экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб.: Экономикс, 2008. — С. 246-251. — 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42). — 1 500 экз. — ISBN 978-5-903816-01-9.

Экономическая природа зарплаты является тем средством, за счет которого удовлетворяются материальные, духовные потребности человека. Все это обеспечивает процесс воспроизводства рабочей силы. Маркс установил необходимость выплаты не в физиологическом минимуме средств существования, а в размерах с учетом социального, экономического и культурного развития общества. Помимо этого, ученый выделил необходимость учитывать производительность и интенсивность труда, сложность и рыночную конъюнктуру.

Сущность рабочей силы не имеет единство мнений. Некоторые экономисты считают, что рабочая сила является общественной и в то же время личной собственностью. Приобретение трудовых навыков, развитие, все что связано с деятельностью человека является личной собственностью, но и это становится экономической основой права на труд. Общество, в котором формируются рабочие места, профессии и требования к ним, квалификация и т.д. выступают гарантом данного права.

На стоимость рабочей силы оказывают влияние рыночные и вне рыночные факторы. В результате снижения дохода потребителя, роста цен, вытеснение одного товара другим происходит снижение спроса на рынке, что приводит к сокращению выпускного объема – и как следствие сокращение штата, ухудшение условий труда. Повышение спроса на услуги и товары сопровождается к росту спроса на трудовой ресурс, повышается ставка зарплаты.

При применении фактора взаимозаменяемости ресурса, возможности руководителя снижать издержки на труд при сохранении технической базы является ограниченным делом. Это связано, прежде всего, с тем, что есть «эффект храповника», который присутствует в цене труда. В данном случае встает вопрос о техническом замещении «живого работника» на машину (производительную технику).

Влияние изменения стоимости потребительских услуг и товаров. Если учитывать «эффект храповника», то при снижении цены потребительских услуг

и товаров зависимости между повышением роста жизни, роста воспроизводственного минимума в структуре зарплаты не будет. При росте цен данная зависимость актуальна, будет повышаться уровень заработной платы в целом.

Как уже было указано выше, на уровень заработной платы персонала влияют рыночные и внерыночные факторы. К внерыночным факторам относятся: государственное регулирование (установление минимальной оплаты, доплат); меры, регулирующие занятость на внутреннем рынке труда.

Трудовые отношения, их формирование, подразумевает механизм договорного регулирования условий оплаты труда. Минимальный оклад, уровень премиальных за выполнение дополнительной работы и другие условия найма регулируются системой соглашений и коллективных договоров законодательным путем (Закон «О коллективных договорах и соглашениях»).

Методы регулирования зарплаты разделяются на: централизованный и локальный. Законодательное установление оплаты труда – централизованный метод.

В организации оплаты труда используется механизм имеющий элементы: нормирование труда, тарифную систему, форму и систему заработной платы. Менеджеры компаний, для удержания ценных сотрудников своей организации, чаще всего пользуются такими инструментами как оклад, бонусы, премии, проценты. Помимо материальных стимулов активно внедряются и нематериальные стимулы: доска почета, проведение корпоративных праздников и т.д. Однако, как показывает практика, ценные сотрудники покидают свои рабочие места, что вынуждает компанию обращаться за помощью к экспертам.

Из рассмотренной теории мотивации в управлении персоналом можно подвести итоги. Мотивация как глубокий процесс, предназначается для активизации мотивов сотрудников, с помощью выявления которых создаются стимулы. Изучение внутренней мотивации порождает внешнюю. Делается это с це-

лью побуждения человека на осуществление эффективной трудовой деятельности.

Главной целью мотивационного процесса становится изучение и создание комплекса из условий, которые будут побуждать сотрудника организации на осуществление определенных действий, направленных на достижение рабочей цели с максимальной эффективностью.

Мотивационный процесс можно разделить на этапы: выявление потребности; формирование, развитие и управление мотивами (цель-изменить поведение сотрудника для реализации задач компании); корректировка процесса мотивации.

Основы мотивации в теоретическом аспекте были заложены процессуальными и содержательными теориями. Современный менеджмент пытается пересмотреть классические теории мотивации для их внедрения к современным условиям потребностей.

Мотивация, как система управления персоналом, может быть создана с помощью различных методов. Выбор методов для формулирования и формирования мотивационной системы зависит от уже разработанной системы мотивации, складывается из общей системы управления, с учетом особенностей деятельности организации. В зависимости от направления воздействия программы мотивации на те или иные потребности существует классификация: организационно-административные, социально-психологические и экономические методы. Помимо этого, методы стимулирования можно классифицировать следующим образом: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Хозяйствующие субъекты используют следующие тенденции для развития мотивационных систем: ориентация на стратегический доход, обращение к внутренним мотивам трудовой деятельности, внедрение партисипативного

подхода, совершенствование социально-психологических, экономических методов стимулирования и пр.

Выводы:

В данном параграфе были рассмотрены психологические и экономические составляющие мотивационного процесса. Дан анализ теорий заработной платы (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс). Дана оценка централизованных и локальных методов регулирования заработной платы. Выделены методы мотивационной системы в российских компаниях, в которые включены некоторые элементы стимулирования. Проанализирован состав льгот в компаниях России. Показана значимость постановки цели мотивационного процесса.

2. Корпоративная система стимулирования труда (на примере ООО «Мобител»)

2.1. Структура системы оплаты труда

Существенное место в системе мотивации персонала ООО «Мобител» занимает материальное стимулирование и оплата труда как его важнейшая часть.

Целями существующей системы оплаты труда являются достижение максимальной производительности и качества труда сотрудников, привлечение и удержание сотрудников, ориентированных на максимально возможное качество работы.

Задачами существующей системы становятся установление прямой зависимости размера заработной платы с точки зрения премиальных выплат за качественные результаты труда сотрудника.

Для каждой должности устанавливается система оплаты труда за вычетом вознаграждения, состоящая из постоянной и переменной частей.

1) Постоянная часть состоит из окладной части. Оклад - это минимальный гарантированный уровень заработной платы, выплачиваемый независимо от результатов работы в соответствии с штатным расписанием.

Размеры окладной части заработной платы зависят от:¹²

1. Должности
2. Фактически отработанного количество времени за расчетный период (месяц)

Рассчитывается оклад с помощью формулы:

оклад / установленная норма дней * отработанное количество дней

¹² Утенин В.В. Бизнес замедленного действия. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

2) Переменная премиальная часть:

- у специалиста по рекламе, контент менеджера, заместителя директора, администратора структурного подразделения розничной сети – 80%;
- управляющему – 50% от величины должностного оклада – поощрение выполнения норм трудовой дисциплины сотрудников в подчинении, установленных правил, положений, приказов;
- консультантам розничной сети – 30%

Если сотрудник соблюдает все установленные нормы и правила, размеры премии максимальные. Если установленные правила не выполняются, или выполняются недобросовестно консультантами магазинов сети, управляющий предлагает размеры премии заместителю директора. Заместитель директора в свою очередь принимает решение. Поскольку в компании на сегодняшнее время отсутствуют структурные подразделения по направлениям: отдел маркетинга, рекламы, IT-подразделения, IT-специалист, специалист по рекламе и контент менеджер отчитываются непосредственно перед руководителем.

В ООО «Мобител»

Также, в ООО «Мобител» премиальная часть заработной платы зависит от прибыли организации. Формирование зависимости происходит следующим образом: неспособность достичь целевых показателей чистой прибыли компенсируется премиальной частью фонда заработной платы в пропорции 3/1.

Пример месячных планов:

План: 5 млн рублей

Фактическая прибыль: 3 млн рублей

Недостающая часть до достижения плановой прибыли: 40%

Следовательно, из фонда удерживается приблизительно 13,3%

Стоит отметить, что данный метод распространяется на весь штат компании.

2.2. Мотивационная среда компании (диагностика)

Система мотивации как процесс управления персоналом будет мотивировать сотрудников на достижение определенных целей в работе при условии присутствия в организации мотивационной среды. В этой части дипломной работы ответим на вопросы:

1. Есть ли в организации мотивирующие мероприятия?
2. Создает ли система мотивации мотивационную среду?

Мотивационной средой организации считаются совокупные условия, которые влияют на стремления сотрудников в достижении успеха реализуемых задач компании, что, следовательно, влияет на результативность в их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда вырабатывается при возникновении определенных отношений у сотрудников к средствам мотивации. К нематериальным средствам мотивации персонала мотивационная среда имеет большое отношение, т.к. подталкивает сотрудника к активной работе.

Мотивационная среда, базирующаяся на материальных методах мотивации, создает стабилизацию, помогая закрепить сотрудников на рабочих местах.

Обеспечить благоприятную оценку персонала компании на предмет результатов трудовой деятельности возможно при наличии мотивационной среды. Для соответствующей оценки результатов весь персонал компании должен видеть и понимать связь результата трудовой деятельности и вознаграждения. При *отсутствии* мотивационной среды в организации возникают проблемы следующего рода:

- Персонал не имеет четкого представления об ожиданиях результатов работы от начальства
- Не все сотрудники доверяют объективности оценки их труда
- Отсутствует уверенность в справедливости оценки трудовой деятельности
- В регламенте отсутствует информация (или ее недостаточно) о системе поощрения как следствие выполнения конкретной задачи
- Формы вознаграждений, которые уже есть в компании, не привлекают персонал и не побуждают к выполнению задач

Соблюдение следующих условий показывает наличие мотивационной среды в компании:

1. Важное значение имеет точное определение ключевых для сотрудника задач, которые при выполнении принесут пользу компании. Донести информацию об ожиданиях от выполнения работы, и какие конкретно функции нужно выполнить, необходимо каждому сотруднику.
2. Разработанная и действующая система вознаграждения за высокие результаты и успехи в рабочем процессе. Сотрудник, в индивидуальном порядке получает заработную плату за необходимую уставную работу, однако при достижении определенных высоких результатов, выполнение дополнительной деятельности предполагает равноценное высокое вознаграждение за свой вклад.

Вознаграждение за высокий результат стимулирует мотивационную среду в организации. Система вознаграждения должна соответствовать потребностям сотрудника. При этом, для того чтобы разработать такую систему должен быть известен мотивационный профиль каждого из сотрудников компании.

В противном случае для персонала незначительные вознаграждения могут стать демотиваторами. При награждении сотрудника за высокие результаты

нельзя действовать «слепо»: нужно узнать его интересы, потребности. Таким образом поддерживается мотивационная среда компании.

3. Успехи для компании через решение определенных задач должны быть не только высокими и значимыми для сотрудников, но и измеримыми, а оценка работы сотрудников должна быть объективной и согласоваться с результатами работы. Если в компании результат работы или участия в командной работе оцениваются как предвзятые, и есть сотрудники, избранных руководителем, чья работа оценивается особым образом, мотивационная среда будет уничтожена из-за нарушения принципа справедливости.

4. Стоит отметить, что начиная выполнять задачу у сотрудников должна присутствовать уверенность о том, что оценка трудового вклада будет объективной, однозначной. Эта уверенность в вознаграждении за усердие возникает и усиливается, когда сотрудник понимает критерии оценки эффективности в работе. Помимо этого, если сотрудник неоднократно наблюдает, что в компании проводится объективная оценка эффективности труда, то уверенность в справедливом премиальном вознаграждении вырастает.

Когда человек уверен в том, что получит вознаграждение за результат труда, то повышается его мотивация. Эта уверенность в компании специально создана и постоянно фиксируется разными способами; также подключаются такие системы как: нормирование труда, официально принятые системы мотивации и т. д.

В другой ситуации среди сотрудников распространяются неблагоприятные слухи, которые снижают мотивацию и разрушают мотивационную среду компании. Премии должны выплачиваться своевременно, так как в другой ситуации их значение утрачивается.

5. Во время оценки мотивационной среды компании нужно принять во внимание, то, как подчиненный принимает данную оценку и как оценивает уровень достижения успеха. Также важно то, насколько сотрудник компании и

сам руководитель уверен, что выполнение поставленной задачи реально и не сопровождается чрезмерной нагрузкой.

Достижимость результата работы по степени рассчитывается путем наличия ресурсов: информационных, технических, финансовых, организационных и т.д. самим сотрудником, степень достижимости результата в труде связывается с квалификацией, наличием или отсутствием вышеперечисленных ресурсов.

Имеет смысл также учитывать, что степень сложности задания, назначенного подчиненным, должна оцениваться не только лидером, но и самим собой. Важно узнать, насколько сложно исполнитель воспринимает свою работу.

Достаточно легкую, не позволяющую реализовать свой потенциал, который включает накопленные знания и опыты, или слишком трудную работу, которую выполнять затруднительно, не привлекает: степень достижимости результата, сопровождаемая вознаграждением, будет незначительной для работника или вообще не будет присутствовать.

Сотрудник оценивает уровень сложности поставленных задач на основании своих знаний, профессионального опыта и самооценки. Как переоцененная, так и недооцененная самооценка создают искаженное представление у сотрудника о достижимости результата, за который он получает вознаграждение. Принимая решение о том, что работа находится в его компетенции, сотрудник оценивает, какие усилия требуются от него. Если уровень его собственных усилий приемлем для него, это помогает повысить мотивацию. Если работа требует дополнительных усилий, она может только компенсировать только очень привлекательное вознаграждение за труд.

6. С учетом усилий, затраченных персоналом, проявляется оценка содержания работы. В творческой работе, где необходимо проявить себя, сама становится мотивирующим фактором, особенно для сотрудников с творческим

потенциалом. В другой ситуации выполнение монотонной, рутинной работы повышает важность в ожидании вознаграждения.

7. Осведомленность персонала. Мотивационная среда предполагает осведомленность и информированность сотрудников организации. Если отсутствует знание об ожидании результатов со стороны руководства, для каких показателей и какими мотиваторами они будут вознаграждены, тогда подводится итог о том, что мотивационная среда отсутствует. Также важно, чтобы результаты деятельности сотрудников были в полной мере известны руководству компании.

8. Взаимоотношение между коллегами. В мотивационной среде, которая представляет собой хорошо разработанную структуру, статус сотрудника повышается в зависимости от успехов его профессиональной деятельности. Успешный сотрудник располагает к себе других коллег, к нему обращаются за советами, просьбами, он имеет влияние.

9. Мотивационная среда влияет на атмосферу в компании. При уверенности сотрудников в том, что они своевременно и справедливо получают вознаграждение, повышает настроение и хорошее отношение друг к другу.

Оценка мотивационной среды в компании проводится путем анкетирования персонала (приложение №1). Респонденты: 29 сотрудников торговой розничной сети на всех уровнях организационной структуры ООО «Мобител».

Сотрудники компании занимают следующие должности:

1 – Маркетолог

1 – IT-специалист

19чел – консультанты розничной сети

1чел – администратор розничной сети

1чел – помощник администратора розничной сети

1 чел – контент-менеджер, специалист по рекламе

1 чел – товаровед, ответственный за склад

3чел – консультанты магазина ALLO

1чел – управляющий магазина ALLO

В таблице приедены результаты по среднему баллу в компании.

Таблица 2 «Мотивационная среда в компании»

Опрос на предмет выявления мотивационной среды компании и средний бал по итогам.

Средний балл	№
4,56	1
2,42	3
2,31	4
7,65	5
4,22	6
2,49	7
4,35	8
1,93	9
2,37	10
3,8	11
4,63	12
3,66	13

Средний балл	№
4,83	14
4,48	15

Выводы.

На основании полученных результатов по диагностике мотивационной среды можно сделать выводы:

- В работе персонала отсутствует четкая связь между результатом труда и системой вознаграждения
- За высокую производительность труда и результаты вознаграждения не осуществляется
- Субъективная трудовая оценка со стороны руководства
- Своевременные вознаграждения «от случая к случаю»; поскольку нет четкой связи вознаграждения и труда, премии выплачиваются непропорционально
- Премии выплачиваются сотрудникам, которые не взаимодействуют с клиентом напрямую
- Выраженные проблемы между ожидаемыми результатами от руководства и результатами труда персонала
- Отсутствие информации по мотивационной системе

2.3. Система KPI. Методика формирования и разработка системы.

Четкая взаимосвязь между результатом труда персонала и системой вознаграждения определяется путем введения ключевых показателей эффективности Key Performance Indicator (KPI). Создание KPI с последующим внедрением пользуется популярностью у крупных сетевых компаний России и

направляется на решение долгосрочных и краткосрочных задач, целей организации. Система мотивирует на выполнение должностных обязанностей весь персонал, а также позволяет работнику достигать определенные показатели и получать определяемые вознаграждения.

Рассмотрим применение системы КРІ как инструмента формирования мотивации персонала. В интернет-энциклопедии «Википедия» дается следующее определение¹³: «КРІ - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей». Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

На практике, КРІ сочетается с управлением по целям, так как цели и задачи компании на каждом этапе развития отличаются. Например:

Начальный этап – инвестиции в предприятие (задачами являются: достижение узнаваемости среди клиентов, потенциальных клиентов достижение установленного уровня посетителей). Основными показателями становятся: количество посетителей, число покупок, размер выручки.

Второй этап – точка безубыточности. Для достижения данной цели используются показатели: выручка, расходы, сезонность роста продаж, влияние акции и т.д.

Исходя из этого, можно сделать вывод. Система КРІ – измеритель достижения поставленной цели. Вводя КРІ в компанию, появляется возможность управлять внутренними процессами для достижения общих целей.

От стратегии компании зависит внедрение того или иного вида КРІ. Тут нужно понимать различие, между показателями труда компании и КРІ в целом. «Не каждый показатель является КРІ, но любой КРІ становится показателем.

¹³ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ключевые_показатели_эффективности

Показатель как инструмент анализа олицетворяет все аспекты в компании и может являться чем угодно (например, количество посетителей заходящих на сайт компании). Однако, введение ключевых показателей эффективности является результативным процессом для развития бизнеса (например, сколько посетителей купили товар после посещения сайта). Показателей в компании много, но действительный KPI пересчитывается на пальцах.

KPI представляет собой сложную и многоуровневую систему и эффективность сотрудников измеряется на нижнем этапе; следующий этап: результат деятельности каждого салона, подразделения и т.д. Самым верхним уровнем становится показатель результата по всей компании.

«Болезнью» компании становится «рассеивание целей», когда поставленная цель не решается в полной мере. Сотрудники компании в такой ситуации делают свою работу, расходуют ресурсы, энергию, а в результате компания не достигает намеченных целей (например, увеличение продаж на 20% за квартал). KPI и другие инструменты развития, призваны связать цели компании и работу персонала.

Система сбалансированных показателей (ССП) - инструмент стратегического управления результативностью, частично стандартизированная форма отчётности, позволяющая менеджерам отслеживать исполнение заданий сотрудниками, а также последствия исполнения или неисполнения. Система снабжена специальными методами проектирования и автоматизации¹⁴.

ССП – определяется как способ создания взаимосвязи между стратегическими целями и задачами, которые направлены на достижение цели. Через KPI осуществляется контроль над бизнес-процессами компании. В представленном контексте KPI становится тем инструментом, которым отслеживается результат труда каждого сотрудника.

¹⁴ https://ru.wikipedia.org/wiki/Сбалансированная_система_показателей

При внедрении алгоритма КРІ стоит учитывать следующие факторы¹⁵:

1. Нужно выбирать мнение ключевых сотрудников, лидеров организации из общего количества персонала
2. Перед непосредственным введением системы презентовать ее перед каждым сотрудником. Если штат большой, разделить проведение презентации на группы по подразделениям. Предварительно презентовав систему руководителям подразделений.
3. При первичном внедрении системы КРІ собирать на протяжении первого отчетного периода (например месяц) обратную связь для того чтобы в дальнейшем провести корректировку проекта («Положение о внедрении КРІ»).
4. При первичной и каждой последующей корректировке системы КРІ согласование и утверждение «Приложения...» (проекта).
5. Перед утверждением нового «Положения...» проведение общего презентирования обновленной системы. В презентации необходимо разъяснить цели новых дополнений, выгоду и для компании и для сотрудников, определить для понимания порядок и механизмы расчетов, предоставить доказательства того, что достижение поставленных целей реальны. В итоговом этапе необходимо ознакомить весь персонал с приказом и предоставить его под роспись всех сотрудников.
6. В течении первой недели или 10 рабочих дней обязать дать сотрудников ответ на предмет прозрачности и понятности новой или обновленной системы.
7. По завершении отчетного периода (месяца) функционирования новой системы вознаграждений, провести общее собрание сотрудников, в котором будут подводиться итоги, озвучиваться результаты. Со стороны сотрудников задаваться вопросы. Со стороны руководства ответа на них. Про-

¹⁵ Теория КРІ: Электронный ресурс:[<https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/теории-мотивации-теория-х-у-з/>]

ведение собрание способствует снятию напряжения, так как внедрение новой системы вознаграждений требует привыкания и доработки.

Выводы.

Система КРІ в разработке комплекса мотивации имеет ключевое значение. Она дает возможность сформировать инструмент мотивации, который будет соизмерим, доступен для всех сотрудников компании, прозрачен.

Система ключевых показателей, в первую очередь позволяет оценить вклад сотрудника в подзадачи компании, тем самым достигая результат в стратегической, общей задаче. В компании «Мобител», как в любой розничной торговле, главной стратегической целью является увеличение продаж. У главной цели есть подцели, у подцелей - задачи. Для примера можно взять задачи: увеличение среднего чека и увеличение месячной выручки на 20%. КРІ позволит обозначить сотрудникам стоящие перед ними задачи и форму поощрения, соответствующую достигнутым результатам. Для руководителя система КРІ - эффективный инструмент оценки трудового вклада персонала.

3. Разработка системы мотивации

3.1. «Библиотека КРІ» для персонала ООО «Мобител»

Цель разработки и внедрения библиотеки КРІ для ООО «Мобител» заключается в создании инструмента, который будет эффективен в информационном обеспечении принятия решений в работе компании. Система КРІ позволит получать актуальную и достоверную информацию о текущем положении дел в компании и оценить то, насколько деятельность сотрудников способствует выполнению стратегии. КРІ как элемент мотивационного процесса помогает получить высокие результаты деятельности компании:

- Сотрудник ориентируется на результат, описанный в самой системе КРІ. Воспринимает это более лояльно, чем на словах. Ведь выплата напрямую зависит от достижения конкретной цели, т.е. если ты достиг показателя, то ты получил бонус. Это наиболее эффективно, прозрачность этой системы. Сотрудник понимает, за что он получает свою зарплату свою премию свои бонусы.
- Мотивация КРІ позволяет в кратчайшие сроки среагировать на изменение рынка. Это позволяет корректировать вектор движения в коллективе, не внося серьезных изменений в саму систему.
- КРІ как элемент мотивации персонала способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудника, т.к. риск и поощрение распределяются в соответствии с установленными правилами, что указывает на справедливость вознаграждения и штрафов.

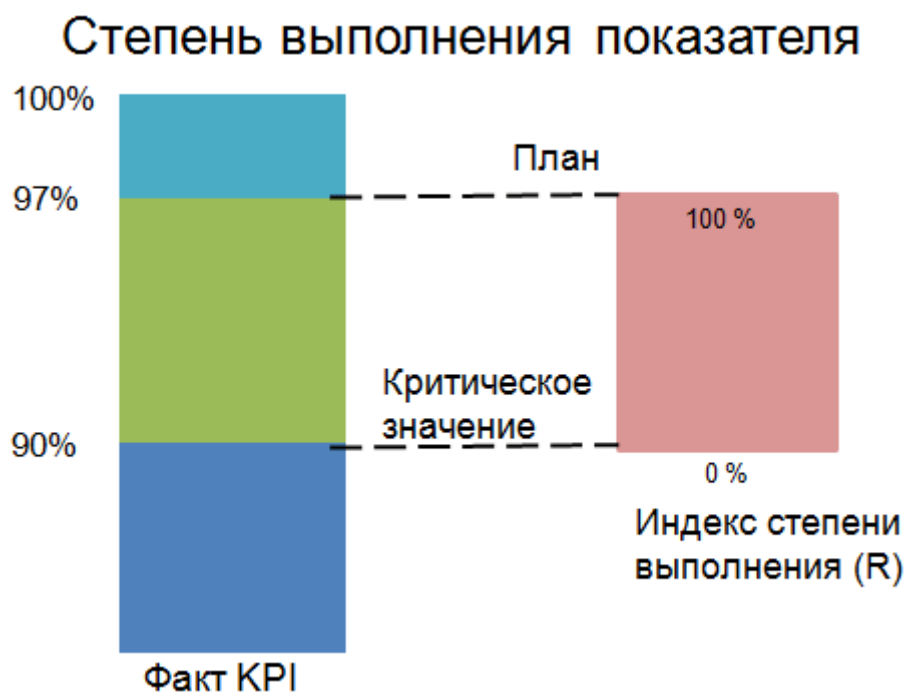
Мотивационная система дает цель каждому сотруднику на получение, какого-то итогового результата. Если в рабочем процессе можно менять задачи или давать многозадачность сотруднику, то он может не успевать и в соответствии с этим очень трудно определиться с тем, какую зарплату или премию он получит. КРІ это показатель неизменчивости в своей структуре.

Изменение КРІ не имеет кардинальный вектор. Если цели КРІ будут меняться, то это будет не выгодно как сотруднику, так и компании. Стабильность и неизменность системы помогает достичь высокого уровня доверия сотрудников по отношению к руководству. Так же у руководства есть «перед глазами» те показатели и список задач (обязанности), над которыми работает персонал.

В разделе «Библиотека КРІ для персонала ООО «Мобител» рассмотрим

Формула с нормативом

$$R = \frac{\text{Факт} - \text{Критическое_значение}}{\text{Допустимое_отклонение}} = \frac{\text{Факт} - \text{Критическое_значение}}{\text{План} - \text{Критическое_значение}}$$



Применяма:

К консультантам ООО «Мобител»

КРІ для консультантов розничной сети

В розничной сети 11 торговых точек и 19 консультантов

Заработная плата на октябрь высчитывалась следующим образом: оклад+% от продаж. Целесообразным стало введение КРІ по общему показателю продаж и личному.

Общий объем продаж розничной сети

Факт: 3.300.000 рублей

План 3.360.000-4.000.000 рублей

Критическое значение (допустимый минимум): 3.350.000 рублей

Допустимое отклонение: 2%

Личный объем продаж:

Для вычисления среднего личного объема продаж берется 1 ТТ для примера. Уровень заработной платы, проходимость на каждой ТТ своя. В связи с этим показателем, высчитывать фактический и плановый личный объем продаж следует с учетом данной особенности.

Факт: 450.000 рублей

План: 500.000 рублей

Критическое значение (допустимый минимум): 490.000 рублей

Допустимое отклонение: 2%

КРІ для консультантов магазина ALLO

Общий объем продаж

Факт: 750.000 рублей

План: 800.000 рублей

Критическое значение (допустимый минимум): 795.000 рублей

Допустимое отклонение: 1%

Личный объем продаж

В салоне показатель КРІ по личному объему продаж и выявлению фактического объема на одного сотрудника высчитывается формулой: общий объем продаж/количество сотрудников

Факт: 187.500 рублей

План: 200.000 рублей

Критическое значение (допустимый минимум): 190.000 рублей

Допустимое отклонение: 1,5%

КРІ для администратора розничной сети и управляющего магазина

ALLO

Не разработана. Фиксированный оклад.

При расчете КРІ для данной категории сотрудников поставим задачи:

- Увеличение прибыли
- Обеспечение рентабельности привлечённого капитала (для руководства)
 - Эффективное управление сотрудниками (порядок на ТТ, соблюдение регламента компании, обучение)
 - Своевременное решение конфликтных ситуаций
 - Контроль за показателями на ТТ: увеличение среднего чека; уменьшение возвратов продукции (желателен обмен); увеличение конверсии;

КРІ для маркетолога, контент-менеджера

Не разработана. Фиксированный оклад.

Базовые рекомендации

Учитывать 5 показателей:

- Увеличение целевой потребительской группы
- Привлечение новых покупателей, увеличение численности клиентов
- Увеличение уровня лояльности покупателя
- Рост числа повторных покупок
- Повышение узнаваемости компании и рост уровня клиентов

Для достижения использовать материальные и трудовые ресурсы: взаимодействие с разработчиками, программами, дизайнерами, аналитиками (аналитикой программной). Учет затрат нужно устанавливать в соотношении полученные результаты – затраченные материальные ресурсы.

Необходимые действия:

- Определить основную цель компании и показатели, которые необходимо получить за данный промежуток времени
- Поставить задачи маркетологу (в нашем случае)
- Разделить зарплату маркетолога на фиксированную 70% (оклад) и переменную 30% (премии за достижение показателей в карте КРІ).

КРІ для IT – специалиста:

Не разработан. Фиксированный оклад, премии за дополнительную работу.

Товаровед, ответственный за склад:

Не разработан. Фиксированный оклад

При дальнейшей коррекции и доработки системы КРІ необходимо учитывать:

Конверсия:

$K=N/N_0*100\%$, где N — число покупателей, N₀ — число посетителей

Чем дороже товар, тем ниже конверсия. Стоит учитывать естественное влияние на конверсию:

- распродажи;
- последствия активной рекламной компании повышают продажи на некоторое время;
- новинки;
- преддверие нового года (покупают подарки);

Снижаются показатели конверсии:

- начало осени;
- при неправильной расстановке товара в торговом зале;
- для отдельного товара неверная ценовая категория;
- низкая эффективность консультанта;
- после больших праздников (новый год);
- в морозы.

Зарплатоемкость: ФОТ/ВП

Где

ФОТ – фонд заработной платы

ВП – стоимость реализованной продукции

Чем ниже показатель, тем результативнее используются заработные средства. В ФОТ не входят:

- Разовые годовые премии

- Материальная помощь
- Льготы
- Возмещение стоимости путевок, коммунальных платежей.

Проезда.

Зарплатоемкость и ее расчет направлен на утверждение взаимосвязи между заработной платой сотрудника и его личным вкладом в трудовой процесс компании, иными издержками, которые улучшают условия труда, социальные гарантии, результативная работа организации в целом.

Выводы

Библиотека КРІ в ООО «Мобител» развивается и модернизируется. В связи с этим были разработаны дополнительные модули к руководящим должностям розничной сети ALLO. Также прописаны основные рекомендации по формированию КРІ для должностей маркетолога, товароведа. Описано основное определение зарплатоемкости. Все рекомендации позволят скорректировать систему КРІ для компании с последующим ее внедрением.

3.2 Потребности сотрудников в разных видах стимулирования труда

Разработанная система ключевых показателей достаточно сильно недо-работана, и на данный период не позволяет решать организационные проблемы, достигать результатов в поставленных задачах. Производительность труда по среднему баллу минимальная.

Для достижения максимальной результативности, производительности труда, решения производственных задач требуется доработка системы ключевых показателей эффективности.

Для достижения результата в мотивации необходимо использовать методы, включающие материальные и нематериальные стороны мотивации. Помимо внедрения такой реформы в систему оплаты труда, нужно связать ее с ре-

результатом деятельности компании и каждого сотрудника по отдельности. Для достижения данной цели проводится исследование мотивационного профиля сотрудников предприятия и выявляются мотиваторы, которые будут способствовать реализации индивидуальных потребностей каждого сотрудника. В свою очередь, компания получает замотивированный персонал. Метод оценки мотивационного профиля, один из более результативных – тест, с помощью которого проводится диагностический обзор. Информация по правильно проведенному тестированию помогает представить полную картину реального положения дел в компании, что позволяет провести оценку видов мотивации и как в них заинтересованы сотрудники. Благодаря этому создается программа различных мотивационных категорий и поощрения по ним, проводится взаимосвязь нематериальных и материальных факторов поощрения.

Мотивационный профиль сотрудника можно оценить с помощью следующих методик¹⁶:

- Э. Шейн – «Якорь карьеры»
- В.И. Герчиков – Диагностика трудовых мотивов
- Ш. Ричи, П. Мартин – методика диагностики мотивационного профиля личности
- Дж. М. Сакс и с. Леви (модификация А.М. Гуревич) – тест «Незаконченные предложения»
- А.А. Меграбян – методика измерения мотивации достижения
- Т.Элерс – методика оценки мотивации достижения успеха/избегания неудач
- В.К. Гербачевский – оценка уровня притязаний
- Д. Барбуто и Р. Сколла

¹⁶ Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

При исследовании мотивационного профиля персонала ООО «Мобител» применялись три системы тестирования, включающие: методику измерения мотивации достижения (автор А.А. Меграбян), трудовые мотивы (автор В.И. Герчиков), диагностика мотивационного профиля личности (автор Ш. Ричи, П. Мартин).

Методика Герчикова помогает в полной мере представить типы мотивации персонала, а также об инструментах, которыми можно мотивировать сотрудника того или иного типа. Ниже приведены детализированные представления деталей о мотивационных типах.

В каждом человеке присутствуют в той или иной степени мотивационные типы. На диаграмме №2 представлены доли мотивационного типа:

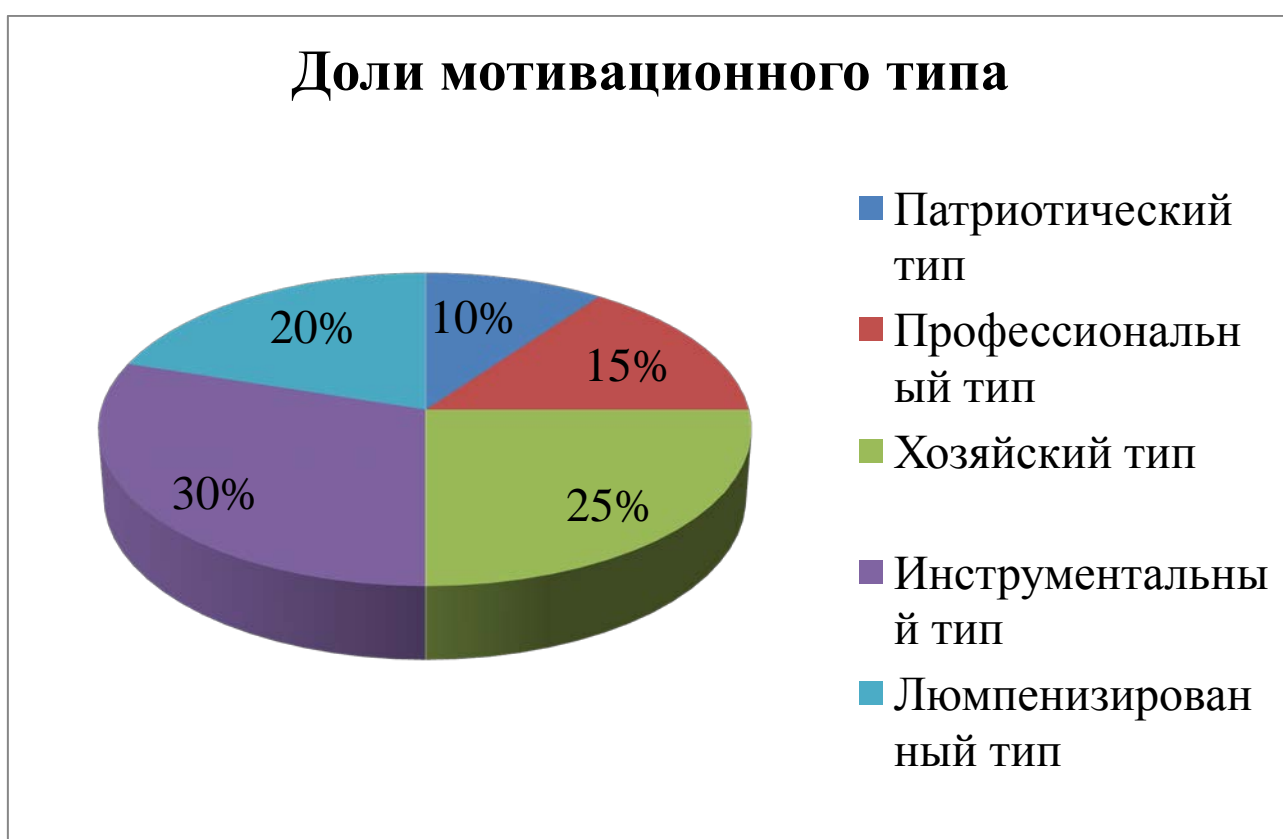


Диаграмма № 2. Доли мотивационного типа в человеке.

Разделим мотивационные типы по классам:

1. Избегательная мотивация

В данном классифицировании поведение человека рассматривается как процесс избегания последствий, нежелательных для себя в результате определенного поведения.

2. Достижительная мотивация

В данной классификации поведение человека рассматривается как процесс, при котором поведение можно назвать целеустремленным, для достижения определенного рубежа целей.

Избегательная мотивация включает следующий «чистый» тип: люмпенизированный.

Достижительный класс включает: инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйские типы.

Для дальнейшей работы дадим типам классов аббревиатуру: ЛЮ (люмпенизированный); ИН (инструментальный); ПР (профессиональный); ПА (патриотический); ХО (хозяйский).

В каждом человеке, в зависимости от мотивации, присутствует сочетание пропорций пяти чистых мотивационных типов.

Характеристика люмпенизированного типа.

- нет разницы в выполнении работы, отсутствуют предпочтения
- согласие на низкую заработную плату при условии, что остальные сотрудники получают не более
- отсутствие или низкая квалификация
- отсутствие в стремлении обучаться, повышать профессиональный уровень а также противодействие этому
- заниженная активность, противодействие активности по отношению к другим сотрудникам

- заниженное чувство ответственности, перекладывание ее на другой персонал

- склонность уменьшать трудовую активность

Первый раз данный термин ввел Герчиков. Отсутствие мотивации как целого механизма, у человека вырабатывает инерционную трудоспособность в ситуации когда «так надо» или при вынуждении вести трудовую деятельность.

Для таких личностей нет полного понимания «пряника и кнута», есть только «кнут». В связи с этим для такой личности становится эффективной штрафная система. При условии введения штрафов за любой проступок: от мелких недочетов в работе и до опозданий, можно добиться качества в работе. При уменьшении давления, качество выполняемой работы теряется.

Характеристика инструментального типа.

Для человека с преобладанием данной характеристики типа характерно не содержание труда, а его стоимость и обоснованность. Такому человеку важно самому себя обеспечивать, и, как правило, он не принимает «подачек».

Ценность для этого типа, как уже понятно исходя из вышеописанной характеристики – размеры дохода. Нематериальная ценность в таком случае или утрачивает значение или малозначима. Общепринято и известно, что такие люди чаще просят повышения заработной платы.

Признанным фактом является то, что хорошего специалиста выгоднее переманить из другой компании, нежели возвращать. Примерно 80% таких специалистов уходят из-за денег, что показывает преобладание инструментального типа.

На людей с преобладанием инструментального типа можно воздействовать следующим образом:

- Воздействие премиями и доплатами. В некоторых случаях эффективны угрозы применения штрафных санкций.
- Такие личности стараются изучать рыночную стоимость своего труда. Поэтому, при зарплате ниже среднего, они чувствуют дискомфорт.
- Поскольку главной ценностью является доход, который является измеримым и прозрачным, с таким сотрудником проще договорится, управлять и воздействовать на направление труда или смену отраслевого направления трудовой деятельности.
- Деятельность сотрудника направляется на максимальное увеличение своего дохода. В связи с этим, нужно думать насколько его труд соответствует целям компании и оправдывает ли труд такого сотрудника свою стоимость.

Характеристика профессионального типа.

Для сотрудников с преобладанием профессионального мотивационного типа интересно содержание работы. Если сам процесс трудовой деятельности является по его мнению не интересным, то не в зависимости от предложения по уровню заработной платы, человек не согласится работать по предложенному направлению.

Поскольку мотивационные типы рассматриваются с точки зрения «чистоты», а в характере человека присутствует комбинация нескольких типов, вышеназванное утверждение для конкретного человека может не работать. При хорошем повышении, скажем, заработной платы, может проявиться инструментальный тип мотивации, что подвигнет сотрудника, согласится на новые условия труда.

Также на проявление профессионального типа указывает интерес в выполнении трудных и многосложных задач, так как их выполнение дает возможность самовыражения. Значимым действием в принятии оперативных решений

является возможность выражение свободы. Последним проявляющей чертой становится оценка со стороны руководства и других сотрудников и последующие признание как «лучшего» в своей деятельности (профессии).

Характеристика патриотического типа:

«Чистый» патриотический тип может проявляться в различных вариантах. Первое, сотрудником двигает идея, становится важным не только ориентир на успех, но и общественное признание, ощущение незаменимости в компании на своей должности.

Сотрудники, у которых преобладает данный тип, удовлетворяют потребность в социализации за счет работы. Для них, весомое значение имеет сама компания и ее коллектив. При проявлении к коллеге симпатии, старается выгородить (покрывает) при ошибках перед начальством, при антипатии старается «избавиться» от не понравившегося сотрудника. Ради компании и коллектива, который будет устраивать, сотрудники патриотического типа готовы на все.

Для патриотов мотивация имеет слабое значение, так как главная потребность удовлетворяется. Интересы к выполнению рабочих обязанностей проявляется меньше, больше интересуется общение с коллегами.

Такой сотрудник идеально проявляет себя в общественной работе (организация проведения праздника, например). Коллектив может получить от сотрудника патриотического типа поддержку на психологическом уровне. В связи с этим, коллектив может принять патриота в качестве теневого лидера.

Теневой лидер-патриот может стать кладзем информации неформального характера. Через него становится возможным воздействие на поведение коллектива в целом.

Характеристика хозяйского типа.

Хозяйский тип проявляется следующими чертами характера: восприимчивость и принятие ответственности; требование в свободе действий; отсутствие восприимчивости и терпимости к контролю со стороны окружающих.

Такие люди акцентируют внимание не на процессе, который необходим для достижения определенной цели, а на конечный результат. Феодальное отношение к работе: готовы достигать результат, который требует руководство, но не любят когда в их деятельность вмешиваются.

Такие работники являются самыми ценными. Характерной для них чертой является полная и высокая ответственность за получаемый результат. Лидирующие сотрудники на высоких должностях способны замотивировать других коллег и вести их.

Особенностью хозяйского типа является категорическая невосприимчивость к любому виду контроля. Могут саботировать прямые указы, скрывать информацию текущего положения дел.

Необходимость в утверждении проявляется готовностью сотрудника отстаивать свою точку зрения в спорных ситуациях. Ошибки признают, но не любят это делать, так как считают, что снижается авторитет.

Оценивают и ценят знаки внимания директора (руководства), возможность принятия участия в коллективных решениях.

Материальная составляющая равнодушна хозяйскому типу. Размер дохода становится лишь мерилем результата. Чаще всего, такой сотрудник или получает хорошую заработную плату (со стороны руководства это показатель ценности сотрудника) или берет свое самостоятельно. Поощрение или наказание материального плана безрезультативно.

В некоторых отношениях могут переступать корпоративные правила, чем порождают коллективное недовольство, однако при этом остаются уважаемыми и авторитетными.

С сотрудниками, у которых преобладает хозяйский тип, категорически не рекомендуется вести «военные действия». Результатом может стать проигрыш – сопровождающийся потерей авторитета или же выигрышем, – который сопровождается потерей ценного человека в компании. В любом случае теряются время и ресурсы, поэтому к такому сотруднику лучше обращаться за советами при принятии ключевых решений.

Для компании при выборе персонала ключевыми мотивационными типами являются:

- профессиональный;
- патриотический;
- хозяйский

Менее значимый мотивационный типы:

- инструментальный

Нежелательный мотивационный тип:

- люмпенизированный

При разработке программы мотивации стоит учитывать главное ее целевое направление на высокопрофессиональное ядро сотрудников с применением «достижительного» типа мотивации.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

Формы стимулирования классифицируются на 7 частей:

- штрафная система, угроза потери работы – негативная форма
- доход сотрудника с окладом, премиальными и бонусами – денежная форма
- предоставление на срок работы движимого и недвижимого имущества (автомобиль, аренда жилья и пр.) – натуральная форма

- дополнительное медицинское, социальное страхование, условия для отдыха сотрудников – забота о работнике (патернализм)
- условия работы – организационная форма
- форма совладения и участие в управлении
- грамоты, награды – моральная форма.

Моральные формы многочисленны. Например. При исследовании моральных стимулов в угольной промышленности было выявлено более 20 тысяч форм. В России моральное стимулирование практически не практикуется. Предприниматели пользуются выдуманным предложением формирования рыночных отношений. В тоже время моральное стимулирование на Западе активно развито и применяется.

Итак, для человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, чтобы изменить свое поведение в организации, влияние осуществляется в виде некоторого стимула. Получив его, сотрудник начинает реагировать на мотив в соответствии со своим мотивационным профилем.

Реакция становится:

- положительной (меняется поведение)
- нейтральной
- отрицательной (усиление нежелательного поведения)

После анализа мотивационных установок разных категорий персонала, стоит конкретизировать индекс распространения мотивационных типов у сотрудников.

Таблица № 3. Соотношение типов мотивации с формами.

Формы моти- вации	Тип мотивации				
	Инструмен- тальный	Профессио- нальный	Патриоти- ческий	Хозяй- ский	Люмпенизи- рованный
Нег-е	нейтр	запр	приемл	запр	База
Ден-е	база	приемл	Нейтр	приемл	Нейтр
Нат-е	приемл	нейтр	приемл	нейтр	База
М-е	запр	приемл	база	нейтр	Нейтр
Паст- изм	запр	запр	приемл	запр	База
Орг-е	нейтр	база	нейтр	премл	Запр

Примечание*

База (базовая) – наивысшая направленность указанной формы на сотрудника с конкретным мотивационным типом

Приемл (приемлима) – эта форма применима

Нейтр (нейтральна) – не оказывает воздействия, не меняется рабочее поведение сотрудника

Запр (запрещена) – применение приводит к противоположному результату, может спровоцировать деструктивное поведение.

Результатом становится структура мотивации труда сотрудника (определенная по тесту), которая выражается коэффициентами – далее индекс мотивации, меньше единицы. Далее коэффициент преобразуем в ранг величиной от одного до пяти. Ранг будет показывать то, какой тип мотивации более всего выражен у конкретного сотрудника, а какой в наименьшем для него значении. 1 ранг – преобладание; 5 ранг – последнее место. При равенении двух типов, каждый получает одинаковый ранг.

Таблица № 4. Индексная, ранговая таблица на основании анкеты

Тип	Количество ответов	Индекс	Ранг
ХО	0	0,0	5
ПА	4	0,25	2
ПР	2	0,17	4
ИН	7	0,38	1
ЛЮ	3	0,21	3

Индексы мотивации для группы или средних рангов мотивационных типов показывают, какие типы форм мотивации применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

В этом случае доминирующие типы мотивации будут инструментальными, патристическими, люмпенизованными. Поэтому мотивация должна основываться, в первую очередь, на денежных формах. Сотруднику с похожим

мотивационным профилем чрезвычайно важна прибыль, справедливая система бонусов и премий наравне с остальными сотрудниками. Также важна хорошая команда.

Выводы.

В данном параграфе были рассмотрены потребности сотрудников с точки зрения формирования мотивационного профиля персонала компании.

Было дано определение избегательной и достижительной мотивация. На основании изученного теоретического материала, характеристик, мотивационных типов была проведена практическая работа на предмет выявления мотивационного профиля сотрудников компании. Также были рассмотрены соотношение типов мотивации и формы мотивации.

3.3. Рекомендации по внедрению системы мотивации

Анализ результатов проведенного исследования позволил сформулировать рекомендации по совершенствованию и внедрению системы мотивации.

Регламент.

На этапе регламентации в компании необходимо консолидировать внедренные и скорректированные мотивационные механизмы в нормативных документах, которые будут отвечать требованиям ТК РФ и НК РФ. В документе необходимо доработать основные положения, инструкции.

Обеспечение:

- Договор, приказ
- «Положение о мотивационной системе труда на базе KPI»
- «Внутренний распорядок»
- «Программа по подготовке персонала к введению изменений»
- «Анкета (для выявления мотивов мотивации) (приложение Б)

Составление модели и внедрение обновленной мотивационной системы

На этом этапе главной задачей становится: выявление и устранение неточностей, которые были допущены в процессе разработки. На этом этапе будет разумно создать группу из сотрудников, которые будут помогать и консультировать, осуществлять следующие шаги:

1. Произвести расчёт заработной платы за истекший период с применением новой методики и наглядно показать сотрудникам принцип и пример механизма мотивации.

2. По запланированным показателям деятельности произвести расчёт будущей зарплаты с учетом премиальных. Таким образом, «грядущие» расчеты помогут дать оценку уровню системы, и при необходимости будет возможность ее скорректировать.

3. Сопоставить и скорректировать нематериальные формы мотивации через исследование существующих форм

4. Четко обозначить сроки, в которые необходимо перейти к новой мотивационной программе. Есть два вида введения новой системы: беспилотный и пилотный. Пилотным способом система вводится в одном подразделении (главном) и уже беспилотным в других подразделениях (говоря по другому, единовременный переход всех сотрудников подразделения на новую мотивационную систему).

Если оценивать последствия, то быстрое внедрение может привести к нежелательным последствиям социального характера. По этой причине, лучше делать постепенный переход, в котором на адаптацию персонала к новым условиям дается период 2-3 месяца. Заработная плата выплачивается по старому механизму, при этом параллельно показывается подробный расчёт в соответствии с принципами нового механизма мотивации.

Предоставление сотрудникам информации о новой системе мотивации.

Структура мотивационной системы публикуется для общего ознакомления сотрудников. Проводится информационное совещание сначала с руководителями подразделений (где им разъясняется система, по каким критериям формируется ключевой показатель результата, как формируются дополнительные бонусы).

Важный момент таков: необходимо и важно объяснить персоналу, с какой целью вводится новая мотивационная система. Это поможет избежать роста текучести, саботажа (как со стороны рядового персонала, так и со стороны сотрудников).

Выделенное ответственно лицо за внедрение системы отвечает на все возникающие вопросы и возражения, которые возникают у сотрудников. Есть способ внедрения – модельный. В него включена выдача методических пособий и брошюр с информацией о преимуществах вследствие перехода на новую мотивационную систему, расписать KPI показатели понятным для сотрудников языком, предоставить различную вариативность использования системы для того чтобы каждый сотрудник смог составить свою модель работы в новых рамках.

Руководствующему лицу по мотивационному проекту надо быть готовым для оказания поддержки всем сотрудникам, в первую очередь линейным руководителям. Новая программа требует активного сопровождения на подготовительном этапе и в течении 2-3 месяцев после введения.

Чаще всего, некоторая часть персонала начинает воспринимать любые изменения как попытку ущемить права, поэтому индивидуальная пояснительная работа становится грамотным условием в показателях эффективности новой системы мотивации.

Утверждение.

Порядок:

1. Составление положения о премировании сотрудников
2. Утверждение программы подготовки персонала

3. Назначение ответственного лица и сроков по подготовке персонала и внедрению

4. Фиксирование результата промежуточного итога

Поддержка программы мотивации

Мониторинг и поддержка мотивационной программы необходимо, так как статичной схема быть не может. В таком случае механизм перестает быть привлекательным.

Сроки между мониторингом, обновлениями схемы мотивации зависят от:

- изменения структуры компании в вопросах стратегии, текучести
- резкое изменение на рынке труда

Достаточно важным элементом является постоянный мониторинг динамики изменений уровня мотивации. Это связано с тем, что на различных этапах профессионального роста, жизненных потребностей, меняются ключевые мотиваторы.

Необходимо дублировать диагностику потребностей персонала и вносить корректировки на основе новых данных. Чтобы качественно изменить ситуацию, требуется полная или частичная реструктуризация системы мотивации, и ее повторное введение.

В то же время менеджеры должны быть готовы к тому, что коррективы в системе мотивации является довольно долгим, сложным и дорогостоящим процессом, который требует строгого соблюдения применяемой методологии и обязательного тестирования в одном из подразделений.

Поэтому, внедрение или корректировку следует начинать только после того, как руководители убеждаются в том, что правильно понимают причины введения и структуру новой системы. Также важно выбрать «пилотную» реализацию системных единиц и группу персонала, от которой в наибольшей степени зависит успех предприятия. Реализация пилотной системы должна быть реплицирована новой системой в другие аналогичные единицы и группы. Очень важно автоматизировать расчёты на основе KPI.

При выборе системы важно сосредоточиться на решении, которое обеспечит комплексный подход, автоматизирует все области, составляющие систему управления эффективностью персонала. Инструменты расчета ключевых показателей (KPI) должны соответствовать следующим требованиям:

1. Система с неограниченным количеством поощрений и взысканий, рассчитанные путем создания базы разных показателей оценки эффективности
2. Внедрение линейной и нелинейной зависимости размеров поощрений и наказаний по результатам труда
3. Результат работы называется привычным по аббревиатуре
4. Функционал управления мотивации содержит:
 - Справочник схем
 - Способы расчёта
 - Пан по видам расчета
 - Интерфейс, способствующий пошаговой разработке или изменения схемы мотивации, введения других показателей
 - Механизм для сравнения показателей эффективности существующей программы и ее элементов, а на перспективу оценка панируемых элементов управления.

Оценка эффективности

На этапе оценки собственно и происходит оценка воздействия введённой системы мотивации на показатели работы организации. Проводится количественная и качественная оценка эффективности.

Способ оценки выбирается в соответствии с условиями работы компании.

Показатели, измеряемые для оценки эффективности внедренной мотивационной системы, связываются со следующими факторами:

- финансовое состояние компании (в соответствии с общепринятыми показателями)
 - а) маржинальная прибыль, ее фактический размер

- б) чистая прибыль, которая распределяется на премиальный фонд (рассчитывается в процентном соотношении)
- конкурентоспособность. Количество клиентов, рыночная доля, рейтинг предприятия на рынке и пр.
 - Внутренние бизнес- процессы. Уровень достижений целей, решение которых необходимо для компании

Система штрафов.

Штрафные санкции применяются к сотруднику в случае его плохой работы или из-за допущенной ошибки.

Система поощрений.

Поощряют сотрудников за хорошо выполненную работу или за какие-либо достижения.

Нематериальная мотивация имеет намного больше видов: Похвала руководителя. Данный метод управления персоналом в виде стимулирования является очень эффективным. Все дело в том, что доброе слово от руководства способствует желанию сотрудника развиваться и работать еще лучше. Ярким примером такого стимулирования является доска почета (физическая или виртуальная).

Карьерный рост.

понимает, что если работа будет выполнена качественно и всегда в срок, то он может рассчитывать на повышение, а значит, повысится его социальный статус и появятся новые возможности для развития в профессиональной сфере. Обучение за счет фирмы является отличным мотивационным инструментом для работника, который хочет пройти какие-либо курсы за счет организации.

Хорошая атмосфера в коллективе.

Теплые и дружеские отношения в коллективе способствуют более качественному выполнению работы. Действует и обратное правило: плохая атмосфера пагубно влияет на настроение сотрудников.

Имидж компании.

Многие люди желают работать в престижной компании, которая имеет хороший статус не только в качестве игрока на рынке, но и в качестве нанимателя. Спортивные и культурные мероприятия. Мероприятия по командообразованию и просто приятные корпоративы являются отличным мотивационным инструментом и способствуют созданию благоприятной атмосферы в трудовом коллективе. Кроме того, только после хорошего отдыха сотрудники смогут хорошо работать.

Современные методы управления персоналом в организации:

Метод 1. Обсуждать результаты работы с сотрудниками. Практически все успешные компании используют в качестве метода управления персоналом совместные обсуждения начальником и подчиненными результатов работы последних.

Для этого руководящему составу нужно:

- регулярно общаться с сотрудниками и обсуждать эффективность применения ресурсов;
- оказывать помощь работникам в поиске наиболее эффективных и менее затратных способов для выполнения поставленных задач;
- выделять на развитие сотрудников до 50 % собственного рабочего времени;
- проводить регулярные встречи с работниками и обсуждать результаты работы, налаживать обратную связь, чтобы объяснять коллективу, какие действия были выполнены правильно, а какие следует изменить либо дополнить;

- стимулировать сотрудников предлагать идеи, которые направлены на оптимизацию процессов (KPI).

Метод 2. Отсутствие взаимоисключающих целей. Часто из-за несогласованности руководителей в компании возникают исключаящие друг друга цели и задачи. Обычно причина кроется в постановке задачи снизу вверх. В практике ведущих мировых компаний используется принцип постановки задач сверху вниз.

Метод 3. Руководителей нужно вовлекать в общую командную работу. В России только 46 % руководителей занимается решением поставленных задач вместе с подчиненными, в то время как в зарубежных организациях это привычная практика.

Это становится причиной разногласий во многих российских компаниях, где начальники предпочитают работать отдельно от подчиненных, разрушая ощущение общности и команды. В ведущих мировых компаниях перед менеджерами высшего звена специально ставятся такие задачи, которые требуют комплексного подхода и взаимодействия со всеми сотрудниками.

Метод 4. Личное участие руководителя в управлении персоналом. В рамках этого метода руководители должны быть вовлечены в основной рабочий процесс (собрания с подведением итогов дня, совместный поиск оптимального решения и так далее). Руководитель также может поддерживать корпоративные ценности с помощью посланий от своего лица посредством официального сайта, корпоративной электронной почты и так далее.

Метод 5. Поощрение инициативы со стороны сотрудников. Топ-менеджеры лидирующих мировых компаний предоставляют своим подчиненным временные, финансовые и человеческие ресурсы, а также определенные полномочия. Согласно фиксированному регламенту осуществляется сбор идей, обратная связь работает бесперебойно. Если какая-то идея утверждается, то со-

трудник поощряется. В России такую систему использует примерно 30 % компаний, то есть в 70 % случаев инициатива работников остается без внимания.

Выводы.

В параграфе были рассмотрены: регламент, обеспечение мотивационной программы; поэтапный план составления мотивационного комплекса и порядок внедрения. Сделан вывод, что важным этапом во внедрении мотивационной программы является обратная связь с персоналом, что позволит вносить корректировки и совершенствовать систему мотивации наиболее, делать ее наиболее эффективной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе роль личности сотрудника в эффективности деятельности предприятия существенно возрастает. В связи с этим одной из приоритетных задач менеджмента является правильный выбор способов, оказывающие воздействие на поведение сотрудников. Способы воздействия во многом определяют степень выполнения стратегических целей и задач компании.

В ходе дипломной работы был изучен теоретический аспект мотивационного управления. Были проанализированы эффективность применяемых на сегодняшний день систем стимулирования, эффективность применяемых современных систем, построенных на базе концепций теоретиков менеджмента Маслоу, МакКелланда, Герцберга, Альдерфера, Портера, Лоурера, Адамса, Врума.

На основании анализа теорий мотивации был сделан вывод, что методы стимулирования и их эффективность зависят от ряда факторов: общей системы управления фирмой, структурой деятельности компании, наличием обратной связи с сотрудниками и корректировки управленческих решений в процессе управления мотивацией.

Существуют различные классификации методов управления мотивацией. Традиционно выделяют 3 группы методов мотивационного управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Данная классификация является самой широко распространённой и основана на мотивационной ориентации методов управления.

Для эффективного применения методов стимулирования становится необходимым выявить мотивационный профиль сотрудников компании. Анализ такого профиля был осуществлен на базе предприятия ООО «Мобител».

Компания ООО «Мобител» - торгово-розничная городская сеть магазинов. Осуществляет продажи в сфере сотовой связи (аксессуары). Штат компании составляет 29 человек.

В рамках преддипломной практики для выявления мотивационного типа сотрудников компании ООО «Мобител» была разработана анкета.

На основании мотивационных типов был проведен анализ соотношения форм мотивации и воспринимаемость этих форм каждым из типов в преобладании (моральные, организационные, натуральные, денежные, негативные, патернализм, участие в управлении - формы стимулирования). Выявлено, что доминирующими типами мотивации являются инструментальный, патриотический и люмпенизованный. Поэтому мотивация должна основываться, в первую очередь, на денежных формах. Сотруднику с похожим мотивационным профилем чрезвычайно важна прибыль, справедливая система бонусов и премий наравне с остальными сотрудниками.

В дипломной работе был осуществлен анализ библиотеки KPI компании ООО «Мобител». Цель разработки и внедрения библиотеки KPI: создание инструмента, который будет эффективен в информационном обеспечении для принятия решений в работе компании.

В ходе анализа были сформулированы следующие выводы. Разработанная система ключевых показателей достаточно недоработана, и на данный период не позволяет решать организационные проблемы, достигать результатов в поставленных задачах. Производительность труда по среднему уровню системы.

Эффективная программа КРІ создаст следующие преимущества:

- увеличение прибыли (концентрация на клиентах)
- снижение оттока покупателей – следствие увеличение прибыли
- снижение затрат
- повышение мотивации
- повышение производительности труда
- сокращаются сроки на выполнение необходимых задач, сотрудников мотивирует программа.
- качество в работе и ориентир на потребителя дает преимущества перед конкурентами
- конкурентные преимущества улучшаются в целом

Рекомендации по внедрению системы мотивации включают в себя следующее: базовые и обязательные составляющие относительно регламента компании, обеспечение внедрения и корректировки программ мотивации сопровождающимися уставными документами; этапы корректировки и моделирования мотивационной программы, оценка эффективности.

Список использованных источников

1. А. Ключков. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М., Эксмо; 2010. [Электронный ресурс] URL:http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата обращения: 05.02.2018).
2. Самоукина Н. М. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. Эксмо, 2006. 224с.
3. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53–62.
4. Kpi-школа управления и мотивации [Электронный ресурс] URL: <https://lityagin.ru/> (дата обращения: 03.02.2018).
5. Герцберг Х. Мотивация к работе. Изд-во: «Вершина» 2007.238с.
6. История экономического анализа/пер. с англ. Т. 2 Й.А. Шумпетер Й. СПб: Экономическая школа, 2004. 504с.
7. Абрахам Харольд Маслоу. Мотивация и личность. СПб, 2011. 352с.
8. Пчелинская. Теории мотивации x-y-z . [Электронный ресурс]. 2011. URL: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/> (дата обращения:20.04.2018)
9. Д. МакГрегор. Теория мотивации (теория XY) [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html> (дата обращения (08.02.2018)).
10. Дэвид Макклелланд. Мотивация человека. СПб, 2007.672с.
11. Е.А Аксенова. Управление персоналом: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2006. 297с.
12. Стиглер Дж. Рикардо и 93%-ная трудовая теория ценности // Вехи экономической мысли. Том 3. Теория потребительского поведения и спроса/ Под ред. В.М.Гальперина — СПб: Экономическая школа, 2000. С. 162-177.
13. С. А. Афонцев. Стимулирование труда и стимулирование занятости в современной России // Экономико-политическая перспектива. 2008. - №8 – С.54 – 60

14. А. Л. Батьковский, С.Ю. Попов. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №2 – С. 20 – 21.
15. Корниенко В. Стиль управления как мотивирующий фактор // Управление персоналом. 1999. - №5. - С. 7-12.о
16. А. Бурмистров, Н.Газенко. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.-2006.- № 7.
17. О. Е. Алехина. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2006. - № 1.
18. В. О. Шепеля. Стимулирование труда, работа с персоналом // Управление персоналом. 2007 - №6 – с.26-32.
19. Блауг М. Рикардо, Давид // 100 великих экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб. Экономикус, 2008. — С. 246-251. — 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42). — 1 500 экз. — ISBN 978-5-903816-01-9.
20. В. Верхоглазенко. Мост между интересами. // Маркетолог.- 2004. №1
21. В. Верхоглазенко. Система мотивации персонала. // Консультант директора. - 2006. - №4.
22. М. К. Тутушкина. Практическая психология для менеджеров: Учебник. - М.: Филинь, 2006.-198с.
23. В. Утенин. Бизнес замедленного действия. Изд-во: Альпина Паблишер 2010. 250с
24. Клаудио Фернандес Араос. «Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях». 2010. 408с
25. Маркус Бакингам. «К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны». 2011. 232с
26. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов. (Серия «Зарубежный учебник») М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.

27. Дж. Гудвин. Исследование в психологии: методы и планирование. (Серия «Мастера психологии»). СПб. 2004. С. 232-233.
28. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
29. Никитин, Андрей Сергеевич; Серебренников, Сергей Сергеевич. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Редактор Латфуллин Габдельхат Рашидович. — 2-е. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183. — 464 с
30. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. СПб. 2008. 352 с.
31. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с.
32. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю.. Менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2008. 440 с.
33. Дуракова И.Б. «Управление персоналом. Учебник» ИНФРА-М; Москва;. 2009 – 393с
34. Пантелейкина С. С., Крюкова Е. Р. Диагностика мотивационного профиля сотрудников в организации ПАО «Ростелеком» Приморский филиал Арсеньевский ЛТЦ г. Арсеньев // Молодой ученый. — 2016. — №9.4. — С. 51-55. [Электронный ресурс]. URL <https://moluch.ru/archive/113/29353/> (дата обращения: 15.03.2018).

Анкета. Оценка мотивационной среды в компании.

Оцените по 5-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в компании: от 0 (полностью не соответствуют) 5 (полностью соответствуют).

1. Вы знаете, каких результатов ожидает от вас руководство	0 1 2 3 4 5	
3. В компании есть вознаграждения за высокий результат в работе	0 1 2 3 4 5	
4. Вы знаете систему оценки работы и вознаграждений	0 1 2 3 4 5	
5. Вознаграждения за результат работы значим	0 1 2 3 4 5	
6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5	
7. Объективная оценка труда есть в компании	0 1 2 3 4 5	
8. Результат работы каждого сотрудника известен в компании	0 1 2 3 4 5	
9. Результат труда соответствует вознаграждениям	0 1 2 3 4 5	
10. В компании система оценки справедливая	0 1 2 3 4 5	
11. Вознаграждения своевременны	0 1 2 3 4 5	
12. Ожидаемые результаты от руководства соответствуют возможности их выполнения с вашей стороны	0 1 2 3 4 5	
13. Достижение результата в работе не сопровождается чрезмерными усилиями	0 1 2 3 4 5	
14. Есть все необходимые ресурсы для осуществления трудовой деятельности	0 1 2 3 4 5	
15. Испытываете от работы больше положительных, нежели отрицательных эмоций	0 1 2 3 4 5	

Анкета. Мотивационный тип.

Ниже приведены вопросы для определения мотивационного типа и количество ответов, которые можно дать на тот или иной вопрос. Есть возможность ответа своего варианта в разделе «свой вариант».

1. Ваш возраст: *лет*

2. Срок работы в компании? *Лет (или месяцев, если меньше 1 года)*

3. Что вы цените в работе? Можно дать до 2 ответов.

- 1) Самостоятельность.
- 2) Работа дает возможность проявить свои навыки и знания
- 3) Чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Стабильная и неплохая заработная плата
- 5) Ценности работа не представляет, но она привычна.
- 6) Свой вариант _____

4. Выберите наиболее подходящее вам выражение. Один вариант ответа:

- 1) «Я зарабатываю достаточно, чтобы обеспечивать себя и свою семью».
- 2) «В своей работе я – полный хозяин».
- 3) «У меня есть навыки, знания и опыт для решения требуемых задач от руководства, готов/а справиться с любыми трудностями в работе».
- 4) «Считаю себя ценным и незаменимым в компании по своей должности».
- 5) «Все, что от меня требуют - выполняется».
- 6) Свой вариант _____

5. Предпочтительный вариант в работе и ее организации. До 2 вариантов ответа:

- 1) Лучше делать привычную и знакомую работу.
- 2) Люблю новое, как изучать так и делать.
- 3) Важно знать, что я получу за свой труд
- 4) Предпочтительнее работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов/а выполнять все, что необходимо для компании.
- 6) Свой вариант _____

6. Вам предложили работу в другой компании. Ваши действия? При каких условиях и предложении дадите согласие? До 2 вариантов ответа:

- 1) Предложат высокую зарплату.
- 2) Предложат более творческие и интересные задачи чем те, которые выполняю сейчас
- 3) Больше свободы и самостоятельности.
- 4) Оцениваю важность для организации предложить мне работу. Какие задачи надо выполнить.
- 5) Свой вариант _____
- 6) Рассмотрел/а бы все варианты и отдал/а предпочтение остаться на текущем месте.

7. Определите, что означает для вас зарабатывание денег? До 2 вариантов ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

- 3) Оплата за мой трудовой вклад в 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).
- 6) Свой вариант _____

8. Ваше отношение к источникам дохода? Поставить значок + по каждому виду источника в соответствии со своим мнением.

<i>Источник дохода</i>	<i>Очень важно</i>	<i>Очень важно</i>	<i>Совсем не важно</i>
Заработная плата, стипендии, пенсии			
Премия за «квалификацию»			
Доплата «за вредность»			
Социальные выплаты и льготы			
Доход от вложений			
Подработка любого характера			
Подработка подходящая по специальности			
Личное хозяйство приносящее доход			
Выигрыш (лотерея, казино и пр.)			

9. Какие принципы вы видите в основе организации взаимоотношений между сотрудником и компанией? Один вариант ответа:

- 1) Сотрудник должен воспринимать компанию, в которой работает как ко второму дому, и отдавать свое время, преодолевать трудности, подъемы. Компания со своей стороны должна оценивать преданность и вклад сотрудника.
- 2) Сотрудник предлагает компании свой труд, если он не оценивается, то он вправе сменить место работы.
- 3) Сотрудник приходит в компанию с целью реализовать свои желания, потребности, развить свои навыки. Со стороны компании необходимо обеспечение такой возможности и извлекать выгоду для себя и развиваться
- 4) Сотрудник тратит свое время, силы на компанию, а взамен получать гарантированную зарплату и социальные блага.
- 5) Свой вариант _____

10. Почему сотрудник стремится проявить инициативу? Ваше мнение.

До 2 вариантов ответа:

- 1) Чувство ответственности за работу.
- 2) Стремление реализовать знания и опыт, тем самым выйдя за установленные рамки.
- 3) В большей степени из-за желания улучшить работу в компании.
- 4) Просто стремятся «Выделиться».
- 5) Желание заработать, ведь любая полезная инициатива вознаграждается.
- 6) Свой вариант _____

11. Выберите наиболее понравившийся вариант о работе в коллективе. До 2 вариантов ответа:

- 1) «Коллектив важен, одному хороших показателей добиться труднее».

- 2) «Автономная работа привлекает больше, но при работе в коллективе не чувствую себя плохо».
- 3) «Свобода действий важнее и коллектив эту свободу ограничивает».
- 4) «Не против работы в коллективе. Однако платить должны по личным показателем результата»
- 5) «В коллективе я чувствую себя как рыба в воде».
- 6) Свой вариант _____

12. Представьте себе, что появился уникальный шанс стать владельцем компании в которой вы работаете. Воспользуетесь ли этим шансом? До 2 вариантов ответа:

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет
- 5) Свой вариант _____

13. Представьте, что на данный момент вы не трудоустроены и в поиске места. По каким критериям вы выберете поступающее предложение от нескольких работодателей? До 2 вариантов ответа:

- 1) Творческая деятельность
- 2) Самостоятельность и независимость
- 3) Размер заработной платы
- 4) Средний доход и отсутствие сложных требований
- 5) Свой вариант _____

14. Что вы учитываете при оценке результата работы коллеги? До 2 вариантов ответа:

- 1) Зарплата, доход, материальное положение
- 2) Квалификация и профессионализм
- 3) «Устроился»...
- 4) Пользуется ли он уважением
- 5) Самостоятельность и независимость
- 6) Свой вариант _____

15. Если положение в компании ухудшается, согласитесь ли вы на перемены в работе? На что будете готовы для сохранения рабочего места? Неограниченное количество ответов:

- 1) Новая профессия
- 2) Переход на неполную занятость или на ранг ниже и получать меньше.
- 3) Переход на другой режим работы
- 4) Изменение интенсивности труда
- 5) Потерплю, деваться не куда
- 6) Свой вариант _____
- 7) Перейду в другую компанию

16. Вопрос руководителю – что вас привлекает на этом положении? До 2 вариантов ответа:

- 1) Самостоятельность, большая ответственность
- 2) Приносить пользу в развитии компании
- 3) Размер дохода

4) Управление

5) Развитие, получение новых навыков и возможность их реализовать.

6) Свой вариант _____

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

17. Хотели бы стать руководителем? Представьте, что вам предложили руководящую должность. До 2 вариантов ответа:

1) Конечно, это уникальная возможность роста и принятия ответственных и самостоятельных решений

2) Если это на пользу дела, возражений нет

3) На руководящей должности смогу проявить свои знания, навыки и умения – поэтому да

4) Меня интересует финансовая сторона вопроса – поэтому да

5) Отказываюсь, так как профессионал отвечает только за свою работу в компании.

6) Отказываюсь, не интересует руководящая должность

7) Согласен/на за любое решение, не волнует, кем работать

8) Отказываюсь, слишком велика нагрузка

9) Свой вариант _____