22

# Разработка корпоративной системы мотивации (на примере ОАО ГК «Ока»)

О.А. Пересыпина, Л.В. Свиридова

## Введение

Сегодня все больше говорят о том, что организации, в которых преобладают контроль, послушание и иерархия, должны уступить место организациям, сосредоточенным на идеях, информации и взаимодействии. Сейчас в бизнесе люди становятся главными. Поскольку выживание компании зависит от привлечения людей с надлежащей квалификацией, сегодня компетентные люди стали еще большим дефицитом, чем капитал. В настоящее время все организации озабочены проблемой как не только привлечь и удержать такой персонал, но и мотивировать его к продуктивной деятель­ности.

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Теория и практика мотивации – трудные вопросы, знания о которых опираются сразу на несколько научных дисциплин. Несмотря на большое количество исследований в данной области, не все аспекты мотивации доступны и понятны.

Чтобы понимать мотивацию сотрудников, руководитель должен понимать человеческую природу. Именно в этом и состоит проблема. Человеческий характер может быть как очень прост, так одновременно и очень сложен. Понимание важности этого – предпосылка к эффективной мотивации человека на рабочем месте, а значит, и эффективное управление.

Система мотивации является действенным инструментом управ­ления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Комплексная методика, предлагаемая авторами, позволяет разработать эффективную систему мотивации на основе анализа мотивационной сферы компании и индивидуальных потребностей сотрудников организации.

В ходе исследования были сформулированы следующие задачи:

– проанализировать существующие подходы к разработке системы мотивации и отобрать инструменты и методы оценки мотивационных аспектов управления персоналом;

– исследовать ключевые потребности персонала ОАО ГК «Ока»;

– осуществить комплексный анализ предпочтений персонала в области мотивационной кадровой политики организации и оценку мотивационной среды;

– сформировать систему мотивации на основе результатов исследования мотивационного профиля сотрудников, с применением современных инструментов в области разработки эффективной мотивационной системы.

Проблемы повышения эффективности функционирования организации на основе разработки и укрепления мотивации сотрудников находятся в сфере внимания различных авторов – как зарубежных, так и российских, а именно А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, [Д. Мак-Грегор](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81_%D0%9C%D0%B0%D0%BA-%D0%93%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80)а (Х[Y-теория](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_X_%D0%B8_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_Y)), У. Оучи ([теория «Z»](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%C2%ABZ%C2%BB&action=edit&redlink=1)), Д. Аткинсона, С. Адамса (теория справедливости), В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера, Ш. Ричи и П. Мартина (12 факторов), В.И. Герчикова, Г.А. Мюррей.

Данный практический проект может быть реализован в любой организации, имеющей недостатки сложившейся системы мотивации и нуждающейся в ее модернизации. Комплекс методик, включенных в исследование, позволяет сформировать механизм оценки мотивационных факторов сотрудников организации и разработки эффективно действующей системы мотивации:

1. Персонал мотивирует наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением (модель вознаграждения или позитивного подкрепления).

2. С целью эффективной мотивации ценных сотрудников необходимо учитывать, какие потребности для них являются доминирующими, а какие – фоновыми. Кроме того, важно знать, что для некоторых сотрудников потребность в профессиональном самовыражении может быть главенствующей.

3. Кроме потребностей, которые описал A. Маслоу, для многих людей важны также потребность во власти, успехе и причастности к делу.

4. Не все условия работы можно отнести к мотивирующим. Если налажены лишь такие факторы, как политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки, то они скорее не мотивируют, а снижают неудовлетворенность персонала. Мотивируют – возможности достижения успеха и построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

5. Для сотрудников имеют значение условия, при которых реализуются их ожидания в том, что, если они затратят определенные усилия и время на выполнение задачи и получат хороший результат, их ждет вознаграждение.

6. Мотивирующим выступает принцип справедливости, в соответствии с которым за одинаковый объем работы и затраченные усилия на ее выполнение работники должны получать одинаковое вознаграждение.

7. Мотивирует завершенность, получение результата. Сотрудники, выполняющие работу, связанную с незавершенными задачами, должны быть мотивированы дополнительно.

8. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать такие условия, как ее связь с результатами труда, значимость для сотрудника, применение принципа справедливости и соответствие ее образованию, квалификации, должности, общему стажу работника и опыту его работы в данной компании.

9. Нередко факторами мотивации в компании выступают четкая формулировка задач и оценка эффективности их выполнения, хорошая организация труда.

## Формы мотивации персонала и основные принципы разработки системы мотивации

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

Мотивация персонала

• Материальная   
• Нематериальная

• Положительная   
• Отрицательная

• Внешняя

• Внутрен-няя

• Само-мотивация

• Общекорпоративная

• Групповая

• Индивидуальная

Рис. 2.7. Формы мотивации персонала

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим – позитивный или негативный, – решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме вышеперечисленных классификаций, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», – так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства.

Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджменту, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, приходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал. В некоторых ситуациях руководитель компании переносит (проецирует) собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, считая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников. На самом деле это далеко не так. Навстречу самомотивации руководства компании движется поток самомотивации сотрудников, являющийся отражением собственных потребностей работников. Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает в душе каждый грамотный современный российский руководитель.

Во всех компаниях есть отдельные элементы системы мотивации – в разных сочетаниях, но, как правило, они не решают всего комплекса задач, таких, как привлечение лучших специалистов, достижение наивысших результатов деятельности, дифференцированное стимулирование работников, которые показывают стабильно высокие результаты труда, развитие (или изменение) корпоративной культуры. Но если мы говорим о *системе мотивации*, это значит, что все ее составные части должны быть взаимосвязаны и согласованы с ключевыми для развития компании параметрами: производительностью и качеством труда. Существует множество заблуждений о том, что достаточно уделить внимание только системе оплаты труда или только социальным и корпоративным льготам, нематериальному вознаграждению и т.д. Даже при хорошо выстроенной системе оплаты труда или нематериального вознаграждения, мы не можем со стопроцентной вероятностью быть уверены в эффективности работы нашего персонала. Система мотивации, призванная быть эффективной, должна содержать комплекс элементов, взаимосвязанных между собой и подкрепляющих друг друга.

Эффективная система мотивации должна отвечать следующим требованиям:

1. Прозрачность. Правила установления размера вознаграждения четко определены и известны всем работникам.

2. Эффективность. Уровень оплаты труда напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности.

3. Гибкость. Разработаны и внедрены механизмы изменения и корректировки системы мотивации в зависимости от изменения целей бизнеса.

4. Справедливость. Разработаны и внедрены объективные критерии оценки эффективности деятельности.

5. Управляемость. Отлажены механизмы управления: оценка результатов, механизмы внесения изменений.

## Процесс разработки системы мотивации

В качестве поля для исследования авторами взят гостиничный комплекс «Ока». Отель был введен в эксплуатацию в 1975 г. В настоящий момент является самой большой гостиницей города. С 2001 г. началось второе рождение гостиницы. Был проведен евроремонт четырех жилых этажей. Открыто несколько конференц-залов. Внедрена автоматизированная система управления гостиничным хозяйством. Штат гостиницы насчитывает около 300 сотрудников. Ежегодно в гранд-отеле «Ока» проживает более 40 000 гостей. Многие крупные компании выбирают гостиницу в качестве бизнес-партнера для проведения своих корпоративных мероприятий, конференций и презентаций. В августе 2010 г. произошло открытие второго корпуса гостиницы. В этом же году в результате ребрендинга отель получил название Grand Hotel «OKA».

В настоящий момент ГК «Ока» включает корпуса «ОКА БИЗНЕС» (3 звезды) и «ОКА ПРЕМИУМ» (4 звезды); современный конгресс-центр для проведения семинаров, тренингов, презентаций; ресторан и развлекательный комплекс; фитнес-клуб.

Штат гостиничного фонда состоит из следующих подразделений:

1. администрация;
2. бухгалтерия;
3. юридический отдел;
4. отдел кадров;
5. отдел продаж;
6. отдел охраны труда;
7. планово-экономический отдел;
8. отдел маркетинга;
9. служба бронирования;
10. служба приема и размещения;
11. служба обслуживания гостиничного фонда;
12. техническая служба;
13. работники материального склада, постирочного цеха, массажного кабинета.

Общая численность штатных единиц – 254.

## Структура системы оплаты труда ГК «Ока»

Цели существующей системы оплаты труда – достижение максимальной производительности и качества труда работников, привлечение и удержание в ОАО сотрудников, ориентированных на максимально качественный результат работы.

Задачи существующей системы оплаты труда – установление прямой зависимости размера заработной платы в части премиальных выплат от качественных результатов труда работника.

По должностям работников установлена повременно-преми­альная система оплаты труда, состоящая из постоянной и переменной частей.

1) Постоянная часть состоит из оклада. Оклад является минимальным гарантированным уровнем оплаты труда, выплачивается вне зависимости от результатов работы в соответствии со штатным расписанием. Величина оклада зависит:

– от должности;

– реально отработанного времени в течение месяца.

Оклад рассчитывается по формуле:

Оклад (руб.) = .

2) Переменная часть состоит из премии ежемесячно:

• у работников технической службы, сауны, материального склада – 80%;

• работников администрации, бухгалтерии, юридического отдела, отдела кадров, планово-экономического отдела, отдела маркетинга, службы бронирования – 70% от величины должностного оклада – поощрение выполнения норм трудовой дисциплины, установленных правил, положений, приказов;

• работников службы приема и размещения, службы обслуживания гостиничного фонда – 60% от величины должностного оклада – поощрение за четкую и грамотную работу персонала.

При соблюдении работником установленных норм и правил премия выплачивается в максимальном размере. В случае недобросовестного выполнения или невыполнения установленных правил, положений, приказов руководитель структурного подразделения дает предложение о размере премии заместителю генерального директора по персоналу.

Кроме того, в ГК «Ока» существует зависимость премиальной части заработной платы сотрудников от прибыли организации. Она формируется таким образом: недостижение плановых показателей по чистой прибыли компенсируется за счет премиальной части фонда оплаты труда в пропорции 3/1.

Приведем пример:

Прибыль плановая = 23 млн руб./мес.

Прибыль фактическая = 16,1 млн руб./мес.

Недостаток по прибыли = 30%,

т.е. из фонда оплаты труда удерживается 10%.

При этом данная методика распространяется на весь штат компании без исключения.

## Диагностика мотивационной среды компании

Имеется ли в компании действующая система мотивирующих мероприятий? Если в компании разработана система мотивации персонала, создает ли она мотивационную среду? Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет действительно стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам. Особенно это касается мотивационной среды, возникающей на основе нематериальной мотивации персонала. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет стабилизирующее действие, помогая закрепить в компании наиболее ценных сотрудников, а «выращенная» на основе нематериальной мотивации – истинно стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил.

Мотивационная среда компании – это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности. Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него. Мотивационная среда *отсутствует* в компании, если у персонала существуют следующие проблемы:

• сотрудники не имеют четких представлений о том, каких результатов ожидает от них руководство подразделения (компании);

• некоторые сотрудники не уверены в том, что их работа будет оценена объективно, на основе общих критериев, при помощи которых оценивается работа их коллег;

• у персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы;

• в компании отсутствует, закрыта или недостаточна информация о том, какие поощрения и за какие результаты даются в компании;

• формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Мотивационная среда *присутствует* в компании, если реализуются следующие условия:

1. Очень важно четко определять ожидаемые от сотрудников результаты, необходимые и полезные для компании. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенных задач и какие конкретные функции выполнить.

2. Должны быть разработаны вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное (например, благодарность со стороны непосредственного руководителя).

Вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в компании (подразделении), если они значимы, внутренне интересны для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его потребностями. Данное условие выполняется в том случае, если известен мотивационный профиль каждого работника, к которому обращена система мотивации.

В противном случае незначимые или мало значимые для работников вознаграждения могут выступить для них демотиваторами. Награждая работника за высокие результаты, не следует действовать «вслепую»: необходимо выяснить его интересы и потребности. Именно так осуществляется поддержка мотивационной среды.

3. Желаемые для компании результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников – объективной, однозначной и соответствовать результатам работы. Если в подразделении (компании) результаты труда или участие в общекомандной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по-особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

4. Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно. Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им понятны критерии оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в компании принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников. Уверенность сотрудников в обязательном получении ожидаемого вознаграждения – сильный мотиватор; эту уверенность в компании специально создают и постоянно закрепляют различными средствами: внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами мотивирования и т.п. В противном случае среди сотрудников распространяется мнение, снижающее их мотивацию и разрушающее мотивационную среду подразделения (компании). Получение вознаграждений должно быть своевременным, иначе их смысл и значение утрачиваются.

5. Оценивая мотивационную среду подразделения (компании), необходимо знать, как люди сами оценивают степень достижимости результатов, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться.

Степень достижимости результатов работы оценивается сотрудником при наличии организационных, информационных, технических, временных, финансовых и других ресурсов. Оценка сотрудником степени достижимости результатов своего труда связана с его квалификационной сложностью и наличием (отсутствием) организационных, технических, временных и финансовых ресурсов. Имеет смысл учитывать также, что степень сложности задачи, поставленной перед подчиненным, должен оценивать не только руководитель, но и он сам. Необходимо выяснить, насколько трудной для себя исполнитель воспринимает свою работу.

Слишком легкая, не позволяющая реализовывать знания и опыт, или слишком трудная работа, которую сотрудник не может выполнить, не привлекают: степень достижимости результата, сопровождаемого вознаграждением, окажется для работника незначительной или будет отсутствовать совсем. Уровень сложности задачи работник оценивает на основе своего профессионального опыта, знаний, компетентности и самооценки. Как завышенная, так и заниженная самооценка создают у сотрудника искаженное представление о достижимости результата, за который он получит вознаграждение. Решив, что работа ему по силам, сотрудник оценивает, каких усилий она от него требует. Если уровень его собственных усилий является приемлемым для него, это способствует повышению мотивации. Если же для выполнения работы требуются сверхусилия, это может компенсировать лишь очень привлекательное вознаграждение за труд.

6. С усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. Творческий труд, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать фактором мотивации, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений.

7. Информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении (компании), конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении (компании).

8. Отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается в зависимости от роста его успешности. К успешному сотруднику, как правило, коллеги хорошо относятся, он имеет влияние, у него спрашивают совета.

9. Атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в подразделении (компании). Если сотрудники уверены в получении справедливых и своевременных вознаграждений, они, как правило, работают с хорошим настроением и позитивно относятся друг к другу[[1]](#footnote-1).

С целью оценки мотивационной среды подразделения (компании) проводится анкетирование (приложение 2.4).

Количество респондентов: 250 человек. Исследование мотивационной среды было проведено на всех уровнях организационной структуры ГК «Ока»:

1) топ-менеджмент,

2) руководители структурных подразделений,

3) рядовой персонал.

В таблице приведены данные по среднему баллу всего предприятия.

Таблица 2.6

Средний балл по итогам опроса   
«Мотивационная среда в компании»

| Средний балл по организации | № вопроса |
| --- | --- |
| 5,58 | 1 |
| 2,44 | 2 |
| 3,44 | 3 |
| 3,33 | 4 |
| 8,68 | 5 |
| 5,24 | 6 |
| 3,51 | 7 |
| 5,37 | 8 |
| 2,95 | 9 |
| 3,39 | 10 |
| 4,10 | 11 |
| 5,65 | 12 |
| 4,68 | 13 |
| 5,85 | 14 |
| 5,50 | 15 |

Выводы исследования:

• нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения, следовательно сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую (вопрос 9, 10);

• отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе (вопрос 3);

• необъективная оценка труда сотрудников руководством (вопрос 7);

• вознаграждения сотрудников несвоевременны (вопрос 11);

• премиальная часть заработной платы сотрудников подразделений, не взаимодействующих с клиентом, имеет зависимость от прибыли ГК «Ока»;

• имеются проблемы с четкой определенностью желаемых руководством результатов труда сотрудников;

• проблемы, связанные с отсутствием информации по системе мотивации (вопрос 4).

Для определения четкой взаимосвязи между результатами труда работников и их вознаграждением решено использовать ключевые показатели результативности (KPI – key performance indicator). Разработка КРI – один из самых современных инструментов, ориентированный на достижение долго- и краткосрочных целей компании, «мотивирующий на выполнение должностных обязанностей» самого работника и основанный на достижении определенных показателей.

## Разработка системы KPI и использование ее в качестве основы для материальной мотивации сотрудников

Итак, KPI – это ключевые показатели эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и для конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Главное условие работы показателя – возможность его измерения.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Преимущества применения системы KPI в мотивации персонала:

1) *100%-ная ориентация на результат* – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) *управляемость* – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) *справедливость* – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) *понятность* – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) *неизменность* – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков»[[2]](#footnote-2).

Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». Такое название таблицы получили потому, что осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений).

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица KPI» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно определенной компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой KPI». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели.

Таблица 2.7

Оценка выполнения KPI менеджера отдела продаж   
в «Матрице KPI»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | КPI | Вес, % | Единица измерения | План | Факт | Индекс,% | Итог, % | Статус | Тренд |
| Выполнить план продаж товара А | Процент выполнения плана по выручке | 40 | % | 100 | 98 | 98 | 39,2 | 0 | 🡩 |
| Сократить оборачиваемость дебиторской задолженности по товару А | Коэффициент оборачиваемости товара А | 25 | дни | 26 | 34 | 130,8 | 12,5 | ­0 | 🡩 |
| Сократить дебиторскую задолженность по товару А | Сумма дебиторской задолженности на конец периода по товару А | 25 | % | 400 000 | 480 000 | 120 | 12,5 | ­0 | 🡫 |
| Повысить удовлетворенность клиентов | Процент удовлетворенности клиентов | 10 | % | 100 | 99 | 99 | 9,9 | ­0 | 🡪 |
| Итого | | | | | | |  | | |

## Методика формирования системы KPI

1. Определение перечня должностей (позиций) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

А) Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – достижение цели первого уровня (план/факт).

Б) Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт).

В) Уровень «рядовой персонал» – достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт).

2. Определение KPI для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.

3. Определение порядка расчета показателей (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Связь целей с KPI

| № | Цели по компании | Возможные KPI и порядок расчета (измерения) |
| --- | --- | --- |
| 1 | Коммерческая цель – выполнять ежемесячный план продаж продукта А в размере 350 000 руб. в месяц на территории Б в период с 01.01.11 по 31.12.11 | 1. KPI – план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж). 2. KPI – прирост 20%. Система измерения: (фактический прирост) /(пла­новый прирост) |
| 2 | Коммерческая цель – увеличить среднюю сумму отгрузки на 15% | KPI – средняя сумма отгрузки. Система измерения: (фактическая средняя сумма отгрузки) / (плановая средняя сумма отгрузки на дату) |
| 3 | Качественная цель – увеличить количество клиентов на 10% в период с 01.01.11 до 01.07.11 на территории Б | KPI – количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе)/ (плановое количество клиентов в базе) |
| 4 | Качественная цель – разработать и провести мероприятие для 50 клиентов (30% ключевых и 70% потенциальных) в период с 01.02.11 по 01.03.11 | 1. KPI – посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей).  2. KPI – бюджет мероприятия. Система измерения: (фактический бюджет) / (плановый бюджет). |

4. Определение разброса процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (табл. 2.9):

Таблица 2.9

Процент выполнения показателя   
и коэффициент

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процент выполнения показателя | Коэффициент | Смысл коэффициента |
| Менее 50 | 0 | Недопустимо |
| 51–89 | 0,5 | Низкий уровень |
| 90–100 | 1 | Достижение целевого значения (выполнение плана) |
| 101–120 | 1,2 | Лидерство |
| Более 120 | 1,5, 2 или 1 | Агрессивное лидерство или управление точностью планирования |

Данная таблица – образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника – он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

5. Определение формулы расчета переменной части заработной платы и веса того или иного KPI в переменной части.

6. Оформление документа «Матрица KPI»[[3]](#footnote-3).

По данной системе отслеживания KPI предприятия ни один отдел и ни один человек не остается без назначенного показателя. Разрабатывается «Положение о KPI сотрудников» (включающее «Корпоративную библиотеку KPI»), формулировки которых настолько точны, что позволяют отследить результативность и оценить вклад каждого.

## Алгоритм внедрения KPI

1. Выбор мнений группы лидеров из числа сотрудников отделов.

2. Проведение предварительной презентации новой системы.

3. Сбор обратной связи, при необходимости корректировка проекта «Положения о внедрении KPI».

4. Согласование и утверждение проекта «Положения…».

5. Проведение общего собрания сотрудников для презентации нового «Положения…», разъяснение сотрудникам цели внедрения нового «Положения…», выгод для компании, выгод для сотрудников, порядка и механизма расчетов, аргументированное доказательство достижимости поставленных целей. Ознакомление с приказом под роспись всех сотрудников.

6. В течение первых 10 дней после презентации снять обратную связь (через структурированное интервью или анкетирование) с сотрудников на предмет понятности, прозрачности новой системы, отношения к ней.

7. По завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание сотрудников для подведения итогов, ответов на вопросы, снятия напряжения.

## Разработка «библиотеки KPI» для ОАО ГК «Ока»

### Руководство

Введение системы KPI для оценки деятельности руководящих сотрудников осуществляется в соответствии с целями увеличения прибыли компании и, соответственно, снижения затрат.

##### Генеральный директор

KPI – Сумма *EVA* (Economic Value Added), тыс. руб.

Формула расчета:

*EVA = NOPAT(adj)–WACC ½ CE(adj),*

где

*NOPAT* (Net Operating Proft After Taxes) – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала;

*WACC* (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала;

*CE* (Capital Employed) – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала, этот показатель представляет собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объектом оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т.п.);

*adj* (Adjustments) – поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала (существует около 160 поправок, предложенных авторами оригинальной методики расчета *EVA*).

В рамках перспективы *Клиенты* целями являются повышение качества обслуживания и, соответственно, прирост выручки, сокращение затрат и пр.

KPI – Коэффициент роста запланированного оборота, безразмерный.

Формула расчета:

*Онп/Опп,*

где

*Онп* – оборот компании в настоящий период;

*Опп* – оборот компании за прошедший период.

##### Финансовый директор

KPI – Количество ошибок в управленческой отчетности, шт.

Формула расчета:

Количество ошибок.

KPI – Прирост коммерческих расходов по отношению к приросту выручки от реализации продукции, %.

Формула расчета:

*(SE/R)* *½* 100%,

где

*SE* (Selling Expenses) – коммерческие расходы;

*R* (Revenue) – выручка.

KPI – Выручка от реализации *R* (Revenue), тыс. руб.

Формула расчета:

*R = GP + VC + FC,*

где

*GP* (Gross Profit) – валовая прибыль;

*VC* (Variable Cost) – себестоимость реализации;

*FC* (Fixed Cost) – постоянные затраты.

*KPI* – Эффективность предложений по оптимизации налогов, тыс. руб.

Формула расчета:

∑*Нд* – ∑*Нп*,

где

∑*Нд* – сумма предназначенных к уплате налогов до внесения предложения;

∑*Нп* – сумма предназначенных к уплате налогов после внесения предложения.

KPI – Прибыльность на акцию (*P/E Ration*), он же *P/E Ratio* (Price to Earnings Ratio) – коэффициент цена/прибыль, безразмерный.

Формула расчета:

*P/E Ratio = MVS/EPS,*

где

*P/E* *Ratio* (Price to Earnings Ratio) – коэффициент цена/прибыль;

*MVS* (Market Value per Share) – рыночная стоимость одной акции;

*EPS* (Earnings per Share) – прибыль на одну акцию (как правило, за период 12 месяцев).

KPI – Рентабельность инвестированного капитала *ROIC* (Return On Invested Capital), %.

Формула расчета:

*ROIC = (NOPLAT/IC)* ½ 100%,

где

*NOPLAT* (Net Operating Proft Less Adjusted Tax) – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов;

*IC* (Invested Capital) – инвестированный капитал.

KPI – Коэффициент рентабельности собственных средств *ROE* (Return On Equity), %.

Формула расчета:

*ROE = (NP(i)/SE)* ½ 100%,

где

*NP(i)* (Net Profit income) – чистая прибыль (доход);

*SE* (Stockholders' Equity) – собственный капитал.

KPI – Процент прибыли до уплаты налогов, расчетов по процентам и амортизационных отчислений *EBITDA* (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) margin, %.

Формула расчета:

*EBITDA margin = (EBITDA/Y)* ½ 100%,

где

*EBITDA* – прибыль до уплаты налогов, вычета начисленных процентов и амортизационных отчислений;

*Y* – общий доход проекта в год.

##### Начальник ПЭО

KPI – Расходы к выручке, безразмерный.

Формула расчета:

*Selling Expenses/Revenue,*

где

*Selling* *Expenses* – коммерческие расходы (расходы, связанные с получением заказов от клиентов и реализацией услуг);

*Revenue* – выручка – сумма денег, полученная от продажи услуг.

KPI – Коэффициент расходов к выручке, безразмерный.

Формула расчета:

*AE/R,*

где

*AE* (Administration Expenses) – административные расходы (все расходы организации, связанные с ее основной (финансовой) деятельностью);

*R* (Revenue) – выручка.

##### Экономист

KPI – Торговая наценка TM (Trade Markup), %.

Формула расчета:

*TM = (GPM/T)* ½ 100%,

где

*GPM* (Gross Proft Margin) – валовый доход по обороту услуг от реализации;

*T* (Turnover) – оборот услуг.

KPI – Отклонение средней цены от плановой, %.

Формула расчета:

((*Рср /Рплан*) ½ 100%) – 100%,

где

*Рср*– средняя фактическая цена услуги;

*Рплан* – запланированная цена услуги.

### Отдел кадров

##### Директор по персоналу

KPI – Количество успешно отобранных кандидатов, чел.

Формула расчета:

*Epp/V,*

где

*Epp* (Employee’s Probationary Period) – количество человек, прошедших испытательный срок,

*V* (Vacancies) – общее количество закрытых вакансий.

KPI – Стоимость найма одного сотрудника, руб.

KPI – Общие затраты на текучесть, тыс. руб.

KPI – Величина (коэффициент) текучести, %.

Формула расчета:

Среднегодовая численность уволенных

.

Среднегодовая численность персонала

KPI – Время заполнения одной вакансии, дни.

KPI – Показатель текучести новых сотрудников, %.

Формула расчета:

Среднегодовая численность новых уволенных сотрудников

.

Общая среднегодовая численность новых сотрудников

KPI – Финансовые потери от некачественного найма, руб.

Формула расчета:

Финансовые ресурсы, затраченные на поиск и подбор сотрудников,   
не прошедших испытательный срок и уволившихся   
по собственному желанию в течение 1 месяца.

##### Начальник отдела кадров

KPI – Показатель успешности проверок трудовой инспекции, %.

Формула расчета:

Отсутствие ошибок.

KPI – Частота претензий со стороны сотрудников на оформление документации по кадрам, кол-во.

Формула расчета:

Количество претензий за период.

##### Менеджер по обучению

KPI – Показатель новых сотрудников, прошедших обучение, %.

Формула расчета:

Количество новых сотрудников, прошедших обучение

.

Общее количество новых сотрудников

### Отдел продаж

Целями использования KPI для сотрудников отдела продаж являются увеличение объема продаж, увеличение выручки на одного клиента, сохранение темпов роста продаж и пр.

##### Менеджер по продажам

KPI – Выручка на одного клиента, тыс. руб.

Формула расчета:

*R/Nк,*

где

*R* (Revenue) – выручка;

*Nk* – количество клиентов.

KPI – Прирост выручки (нетто) к приросту выручки за аналогичный период прошлого года, %.

Формула расчета:

(*В/Впг*) ½ 100%,

где

*В* – выручка (нетто) за отчетный месяц;

*Впг* – выручка за аналогичный период прошлого года.

KPI – Выполнение плана по валовой прибыли, %.

Формула расчета:

*(GPфакт/GPплан) ½ 100% = ((R–VC–FC)факт/(R–VC–FC)план) ½ 100%,*

где

*R* (Revenue) – выручка;

*GP* (Gross proft) – валовая прибыль;

*VC* (Variable Cost) – себестоимость реализации;

*FC* (Fixed Cost) – постоянные затраты.

KPI – Доход от новых потребителей, %.

Формула расчета:

(*In/TI*) ½ 100%,

где

*In* (Income new) – доход от новых клиентов;

*TI* (Total Income) – общий доход.

KPI – Отклонение фактического роста продаж от планового, %.

Формула расчета:

((*Vпр.факт /Vпр.план* ) ½ 100%) – 100%,

где

*Vпр*.*факт* – фактический объем продаж;

*Vпр*.*план* – запланированный объем продаж.

KPI – Доля высокомаржинальных услуг в общем объеме продаж, безразмерный.

Формула расчета:

*Vопв /Vоп,*

где

*Vопв* – объем продаж высокомаржинальных услуг;

*Vоп* – общий объем продаж.

##### Конгресс-менеджер

(КPI для данной должности аналогичны КPI менеджера по продажам).

### Отдел рекламы и маркетинга

Целями разрабатываемых KPI для данного подразделения являются увеличение доли рынка и, соответственно, выручки, повышение степени удовлетворенности клиентов и улучшение восприятия марки потребителями, повышение маржинальности услуг и пр.

##### Руководитель по маркетингу и продажам

KPI – Выполнение плана по объему продаж, %.

Формула расчета:

((*SVфакт /SVплан*) – 1) ½ 100%,

где

*SVфакт* – объем продаж фактический;

*SVплан* – объем продаж плановый.

KPI – Увеличение маржинальности групп услуг к аналогичному периоду предыдущего года, %.

Формула расчета:

((*Vм.п /Vобщ*)наст.период – (*Vм.п / Vобщ*)прош.период) ½ 100%,

где

*Vм.п* – объем маржинальных услуг;

*Vобщ* – общий объем услуг.

KPI – Коэффициент разработки и реализации мероприятий компании продвижения, безразмерный.

Формула расчета:

*SVпосле /SVдо,*

где

*SVпосле* (Sales Volume) – объем продаж после проведения маркетинговых мероприятий;

*SVдо* – объем продаж до проведения маркетинговых мероприятий.

##### Маркетолог, старший маркетолог

KPI – Доля рынка марки, %.

Формула расчета:

Из отчета внешних маркетинговых агентств.

KPI – Оценка дилеров, балл.

Формула расчета:

Анкетирование.

KPI – Маржинальность марки (Процент маржи), %.

Формула расчета:

(*Рпрод – Рзакуп/Рзакуп*) ½ 100%,

где

*Рпрод* – стоимость продаж;

*Р* – себестоимость услуг.

KPI – Уровень знания марки компании, %.

Формула расчета:

(*Nзн/Nопр*) ½ 100%,

где

*Nзн* – количество опрошенных, знающих торговую марку;

*Nопр* – общее количество опрошенных клиентов.

KPI – Изменения доли рынка марки, %.

Формула расчета:

Из отчета внешних маркетинговых агентств.

KPI – Значимое изменение знания марки %.

Формула расчета:

((*Nзн/Nопр*)наст.период – (*Nзн/Nопр*)прош.период)) ½ 100%,

где

*Nзн* – количество опрошенных, знающих марку;

*Nопр* – общее количество опрошенных.

KPI – Количество запусков новых услуг, шт.

Формула расчета:

*Nп/Nнп,*

где

*Nп* – количество услуг;

*Nнп* – количество новых услуг.

KPI – Отклонение доли новых услуг в объеме продаж от плановой, %.

Формула расчета:

((*SVнов/SVобщ*)факт.–((*SVнов/SVобщ*)план.) ½ 100%,

где

*SVнов* – объем продаж новых услуг (фактический и плановый);

*SVобщ* – общий объем продаж (фактический и плановый).

KPI – Оценка имиджа компании, балл.

Формула расчета:

Анкетирование.

### Служба приема и размещения и служба бронирования

##### Администратор, старший администратор, менеджер

KPI – Количество рекламаций, %.

Формула расчета:

(*Nвоз/Nобр*) ½ 100%,

где

*Nобр* – общее количество клиентских обращений;

*Nвоз* – количество клиентов, обратившихся с жалобами.

KPI – Доля выручки по ключевым клиентам в общей выручке, %.

Формула расчета:

(*SRк.к /SRoбщ*) ½ 100%,

где

*SRк.к* (Sales Revenue) – выручка от ключевых клиентов;

*SRoбщ* – общая выручка.

KPI – Доля постоянных клиентов, %.

Формула расчета:

(*Kпост/Kобщ*) ½ 100%,

где

*Kпост* – количество постоянных клиентов;

*Kобщ* – общее количество клиентов.

KPI – Неточная информация, предоставленная клиентам, шт.

Формула расчета:

Отзывы клиентов.

KPI – Доля времени, затрачиваемого на оформление клиента, мин.

KPI – Неисполненное требование, или транзакция клиента, шт.

Формула расчета:

Отзывы клиентов.

KPI – Отзывы клиентов, шт.

Формула расчета:

Опросник.

KPI – Выполнение нормативов, %.

Формула расчета:

(Н*вып*/Н*зад*) ½ 100%,

где

*Нвып* – выполненные нормативы;

*Нзад* – заданные нормативы.

KPI – Доступность телефона, мин.

Формула расчета:

Получение ответа в течение 3 мин.

##### Начальник службы приема и размещения

KPI – Рейтинг из опроса клиентов, балл.

Формула расчета:

Суммарный балл всех оценок

.

Количество опрошенных клиентов

KPI – Доля выручки по ключевым клиентам в общей выруч-ке, %.

Формула расчета:

(*SRк.к /SRoбщ* ) ½ 100%,

где

*SRк.к* (Sales Revenue) – выручка от ключевых клиентов;

*SRoбщ* – общая выручка.

##### Менеджер отдела бронирования

KPI – Время ожидания, мин.

Формула расчета:

Среднее время ожидания клиента.

KPI – Время выписки счета, мин.

Формула расчета:

Среднее время выписки счета.

KPI – Время ответа на телефонный звонок, мин.

KPI – Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период, %.

Формула расчета:

(*Nук/Nок*) ½ 100%,

где

*Nук* – количество утраченных клиентов за период;

*Nок* – количество общих клиентов.

KPI – Операционный доход по бронированным номерам, руб.

Формула расчета:

*NOI = EGI – (FE + VE),*

где

*NOI* (Net Operating Income) – чистый операционный доход;

*EGI* (Efective Gross Income) – действительный валовый доход;

*FE* (Fixed Operating Expenses) – постоянные операционные расходы;

*VE* (Variable Operating Expenses) – переменные операционные расходы.

### Бухгалтерия

Целями в данном случае являются сокращение сроков подготовки финансовой отчетности и времени проведения расчетов, уменьшение количества ошибок в платежах и в бухгалтерском учете и пр.

##### Главный бухгалтер, зам. главного бухгалтера

KPI – Срок формирования отчетности, дни.

KPI – Задержка в сроках расчетов, безразмерный.

Формула расчета:

*Рфакт/Рплан ,*

где

*Рфакт* – фактическое время выполнения расчетов;

*Рплан* – запланированное время выполнения расчетов.

KPI – Процент просроченных платежей, %.

Формула расчета:

(*Nпп/Nобщ*) ½ 100%,

где

*Nпп* – общая сумма просроченных платежей;

*Nобщ* – общая сумма неоплаченных счетов.

KPI – Процент переплат контрагентам и в налоговые органы, %.

Формула расчета:

(*Nопл/Nр*) ½ 100%,

где

*Nопл* – общая сумма, оплаченная контрагентам и в налоговые органы;

*Nр* – реальная сумма, которую требовалось оплатить.

KPI – Количество некорректных счетов, шт.

Формула расчета:

*Nобщ.выст – Nверн.выст,*

где

*Nобщ.выст* – общее количество выставленных счетов;

*Nверн.выст* – количество верно выставленных счетов.

KPI – Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции, руб.

Формула расчета:

∑ *О/П*,

где

∑ *О/П* – сумма штрафов за отчетный период.

KPI – Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный.

Формула расчета:

*Тзатр /Тзап*,

где

*Тзатр* – фактическое время, затраченное на процесс расчета;

*Тзап* – время, запланированное на расчет заработной платы.

##### Бухгалтер-кассир, бухгалтер-операционист

KPI – Задержка в сроках расчетов, безразмерный.

Формула расчета:

*Рфакт /Рплан ,*

где

*Рфакт* – фактическое время выполнения расчетов;

*Рплан* – запланированное время выполнения расчетов.

KPI – Процент просроченных платежей, %.

Формула расчета:

(*Nпп/Nобщ*) ½ 100%,

где

*Nпп* – общая сумма просроченных платежей;

*Nобщ* – общая сумма неоплаченных счетов.

KPI – Процент переплат контрагентам и в налоговые органы, %.

Формула расчета:

(*Nопл/Nр*) ½ 100%,

где

*Nопл* – общая сумма, оплаченная контрагентам и в налоговые органы;

*Nр* – реальная сумма, которую требовалось оплатить.

KPI – Количество некорректных счетов, шт.

Формула расчета:

*Nобщ.выст – Nверн.выст ,*

где

*Nобщ.выст* – общее количество выставленных счетов;

*Nверн.выст* – количество верно выставленных счетов.

KPI – Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции, руб.

Формула расчета:

∑ *О/П*,

где

∑ *О/П* – сумма штрафов за отчетный период.

##### Бухгалтер по заработной плате

KPI – Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный.

Формула расчета:

*Тзатр /Тзап ,*

где

*Тзатр* – фактическое время, затраченное на процесс расчета;

*Тзап* – время, запланированное на расчет заработной платы.

### Юридическая служба

Одна из основных целей внедрения KPI для оценки работы юридической службы – оптимизировать бизнес-процессы в компании.

##### Руководитель юридической службы

KPI – Убытки компании, не возвращенные по вине юридического отдела, руб.

Формула расчета:

*РУ + УВ – СР,*

где

*РУ* – реальный ущерб;

*УВ* – упущенная выгода;

*СР* – сбереженные расходы.

KPI – Относительное количество успешно решенных в досудебном порядке проблем, %.

Формула расчета:

(*Nреш/Nпол*) ½ 100%,

где

*Nреш* – количество эффективно решенных в досудебном порядке проблем;

*Nпол* – количество всех полученных юридическим отделом проблем за период.

KPI – Доля расходов юридического отдела, %.

Формула расчета:

(*Rотд/Rобщ*) ½ 100%,

где

*Rотд* – расходы юридического отдела;

*Rобщ* – общие расходы компании.

KPI – Время ответа на запрос внутренних служб, мин.

Формула расчета:

Внутренние данные.

KPI – Коэффициент соблюдения регламента обработки запросов, безразмерный.

Формула расчета:

*Nот/Nзап,*

где

*Nот* – количество своевременно выданных ответов;

*Nзап* – количество поданных в юридический отдел запросов.

### Техническая служба

Цель – улучшение качества выполнения работ, повышение эффективности использования рабочего времени и т.д.

KPI – Оценка вклада сотрудника в работу, %.

Формула расчета:

Экспертная оценка начальника.

KPI – Соответствие запланированному бюджету, %.

Формула расчета:

(*Бф/Бпл*) ½ 100%,

где

*Бф* – фактические затраты;

*Бпл* – плановый бюджет.

KPI – Соответствие заданному сроку (времени), %.

Формула расчета:

(*Вф/Впл*) ½ 100%,

где

*Вф* – фактическое время;

*Впл* – плановое время на выполнение работы.

KPI – Соответствие качества,%.

Формула расчета:

Экспертная оценка начальника.

### Постирочный цех

Цели, преследуемые при разработке KPI для постирочного цеха, – обеспечение гостиницы чистой текстильной продукцией.

##### Заведующая постирочным цехом

KPI – Длительность незапланированных простоев номеров из-за срыва времени стирки, ч.

Формула расчета:

∑*Т*,

где

∑*Т* – суммарное время простоя за период.

##### Заведующая складом

KPI – Соотношение входных и рыночных цен по текстилю, безразмерный.

Формула расчета:

*Ц*1/*Ц*2,

где

*Ц*1 – планируемая входящая цена;

*Ц*2 – рыночная цена.

KPI – Обеспечение выполнения годового плана закупок, %.

Формула расчета:

((*Вп – Вф)/Вп*) ½ 100%,

где

*Вп* – планируемый срок выполнения плана;

*Вф* – фактический срок выполнения.

KPI – Процент заполнения имеющихся площадей, %.

Формула расчета:

(*Sзап/Sскл*) ½ 100%,

где

*Sзап* – заполненная площадь;

*Sскл* – емкость склада.

### Служба обслуживания гостиничного фонда

##### Горничная

KPI – Количество рекламаций, %.

Формула расчета:

(*Nвоз/Nобр*) ½ 100%,

где

*Nвоз* – количество клиентов, обратившихся с жалобами;

*Nобр* – общее количество клиентских обращений.

KPI – Общая удовлетворенность клиента качеством обслуживания,%.

Формула расчета:

Анкетирование клиентов (гостей).

\* \* \*

Экономический эффект от применения KPI:

• увеличение выручки *более чем на 10%* за счет концентрации на клиентах;

• снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);

• снижение затрат *как минимум на 10–20%*;

• многократное *повышение производительности труда* за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;

• *сокращение сроков бизнес-процессов*, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;

• *качество как цель номер один*, приводящая к победе над конкурентами;

• улучшение *конкурентных преимуществ*.

## Определение потребностей персонала в разных видах мотивации

Разработанная система ключевых показателей результативности позволяет решить множество организационных проблем, достичь высоких результатов деятельности сотрудников и компании в целом. Но данная методика используется только как вид материальной мотивации (взаимосвязь премиальной части заработной платы с результатами труда работника), для достижения наибольшей эффективности системы мотивации в компании необходимо использовать комплекс методик, включающих обе стороны мотивации, как материальную, так и нематериальную. Кроме данного реформирования системы оплаты труда и увязки ее с результатами деятельности сотрудников, необходимо провести исследование мотивационного профиля персонала организации и выявить те мотиваторы, с помощью которых каждый сотрудник сможет реализовать свои индивидуальные потребности, а организация в свою очередь – получать замотивированных профессионалов, нацеленных на успех. Один из наиболее действенных методов оценки мотивационного профиля персонала – тестовые процедуры диагностического обзора. Данные корректно проведенного тестирования дают весьма полную и реальную картину положения дел в организации и позволяют определить, в каких именно видах мотивации заинтересованы сотрудники, разработку программы долгосрочных поощрений для различных мотивационных категорий; разработку системы распределения нематериальных факторов компенсации персонала, взаимосвязанной с материальными факторами поощрения.

Наиболее часто используемые методики, помогающие оценить мотивационный профиль сотрудника:

• методика «Якоря карьеры» Э. Шейна;

• методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;

• методика диагностики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина;

• тест «Незаконченные предложения» Дж. М. Сакса и С. Леви (модификация А.М. Гуревич);

• методика для измерения мотивации достижения А.А. Меграбяна;

• методика оценки мотивации достижения успеха/ избегания неудач Т. Элерса;

• методика оценки уровня притязаний В.К. Гербачевского;

• методика диагностики источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла.

При оценке мотивационного профиля сотрудников ГК «Ока» были использованы 3 метода тестирования: методика для измерения мотивации достижения А.А. Меграбяна; методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова; методика диагностики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова (приложение 2.5) дала самое полное представление о типах трудовой мотивации сотрудников и о наборе инструментов, с помощью которых можно мотивировать работника, принадлежащего к тому или иному типу. Давайте продетализируем представления о мотивационных типах. Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции (рис. 2.8). Таким образом, каждый человек описывается *мотивационным* *профилем*, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

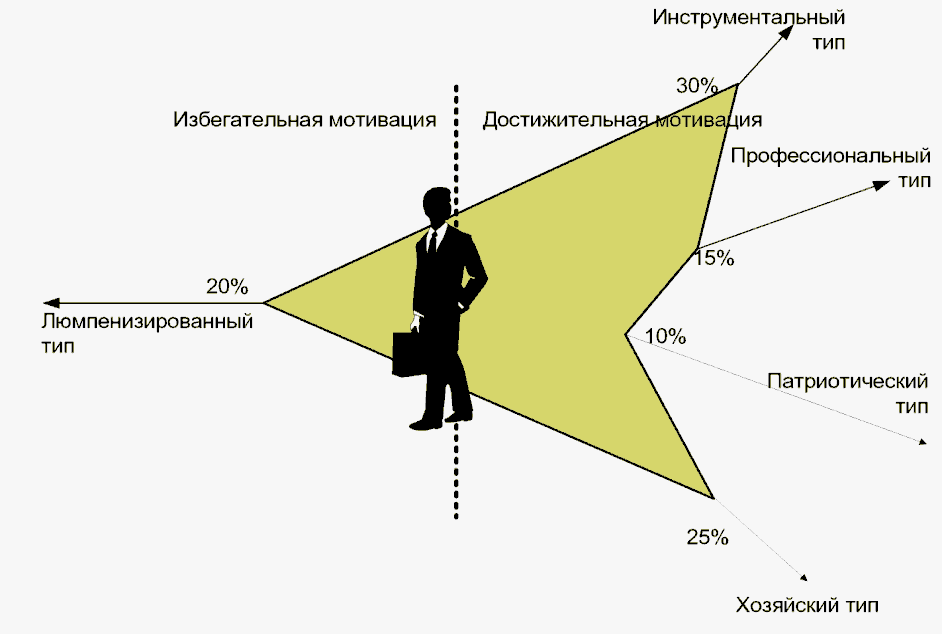


Рис 2.8. Человек как сочетание чистых   
мотивационных типов[[4]](#footnote-4).

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Итак, различают следующие «чистые» типы мотивации:

• люмпенизированный (избегательный класс);

• инструментальный (достижительный класс);

• профессиональный (достижительный класс);

• патриотический (достижительный класс);

• хозяйский (достижительный класс).

Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум   
буквам):

ЛЮ – люмпенизированный тип;

ИН – инструментальный тип;

ПР – профессиональный тип;

ПА – патриотический тип;

ХО – хозяйский тип.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

### Люмпенизированный тип

Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

– все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;

– согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

– низкая квалификация;

– не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;

– низкая активность и выступление против активности других;

– низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

– стремление к минимизации усилий.

Термин впервые введен Герчиковым. Отсутствие мотивации вообще. Это люди, которые работают по инерции, потому что так надо. Или потому что вынуждены. Характерная особенность личности только одна. Понятия «пряник» для них не существует. Они понимают только «кнут». Отсюда эффективность штрафной системы. Если их штрафовать за все – от опозданий до недочетов в работе, можно добиться неплохого качества. Но стоит уменьшить давление, качество тут же упадет.

### Инструментальный тип

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

– интересует цена труда, а не его содержание (т.е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

– важна обоснованность цены, не желает «подачек»;

– важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Основная ценность людей этого типа – размер заработка. Нематериальные ценности интересуют их очень мало. Они постоянно сравнивают свои доходы с аналогичными должностями и смежными профессиями. И гораздо чаще просят повышения зарплаты. Общеизвестно, что хорошего специалиста эффективнее переманить, чем вырастить. В практике 80% людей, которые увольнялись из-за денег, – инструменталы.

Характерные особенности людей с мотивацией инструментального типа:

1) на них легко воздействовать деньгами. Очень эффективны разного рода премии и доплаты. Иногда действуют угрозы штрафа;

2) поскольку базовая ценность – деньги – прозрачна и измерима, с людьми этого типа всегда очень легко договориться. Они хорошо управляемы, берутся за любую работу;

3) они тщательно исследуют свою рыночную стоимость. И чувствуют сильный дискомфорт, если им кажется, что их заработок ниже среднего по рынку;

4) их деятельность направлена на максимизацию своих доходов, соответственно нужно тщательно следить, чтобы это совпадало с целями организации.

### Профессиональный тип

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

– интересует содержание работы;

– не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них ни платили (мы рассматриваем чистые мотивационные типы, в характере человека всегда присутствует смесь нескольких мотивационных типов, поэтому утверждение «сколько бы за них ни платили» для конкретного реального человека не работает – при высокой объявленной цене труда может проявиться инструментальная составляющая его мотивации, и он согласится выполнять предлагаемую работу);

– интересуют трудные задания – возможность самовыражения;

– считает важной свободу в оперативных действиях;

– важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

### Патриотический тип

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

– необходима идея, которая будет им двигать;

– важно общественное признание участия в успехе;

– главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Патриотический тип мотивации. Это душа компании – люди, для которых работа удовлетворяет потребности в социализации. Для них самое важное – это коллектив или организация. И ради этого они готовы на все.

Особенности сотрудников с данным типом мотивации:

1) у патриотов слабая мотивация, потому что все их потребности удовлетворены;

2) работа интересует их очень слабо, гораздо меньше чем возможность побыть и пообщаться с коллегами;

3) патриоты эффективны в общественной работе, например, при организации корпоратива. Часто бывают ситуации, когда патриот выступает в качестве корпоративного духовного отца. Часто люди получают от патриота психологическую помощь. Очевидно, что такой человек – душа коллектива, и иногда – теневой лидер.

Патриота можно использовать в качестве неформального источника информации или проводника идей. Через него также можно воздействовать на коллектив.

### Хозяйский тип

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

– добровольно принимает на себя ответственность;

– характеризуется обостренным требованием свободы действий;

– не терпит контроля.

Свойство людей, ориентированных не на процесс, а на результат. У них феодальное отношение к должности – готовы дать сюзерену нужный результат, но не любят, когда сверху вмешиваются в их работу. Самые ценные работники. Характерная черта – очень высокая ответственность за результат. Неудачи воспринимают как личное оскорбление. Сильные лидеры, способные мотивировать людей и вести за собой.

Имеют следующие особенности:

1) ненавидят любой контроль. Поэтому часто скрывают информацию о текущем состоянии дел. Иногда саботируют прямые указания;

2) имеют собственное мнение и готовы его отстаивать. Отсюда необходимость убеждения, а не жесткого руководства. Не любят признавать ошибки, считают, что это бьет по авторитету. Очень ценят знаки внимания со стороны начальства и возможность участвовать в принятии коллективных решений;

3) равнодушны к материальным вопросам. Деньги для них – всего лишь мерило результата. Как правило, таких людей либо ценят, а поэтому хорошо платят, либо они сами берут свое. Наказывать или поощрять материально бесполезно, на них это не действует;

4) требуют к себе индивидуального отношения, часто переступают корпоративные правила. Иногда вызывают этим недовольство коллектива. Хотя всегда авторитетны и уважаемы.

С людьми с хозяйским типом мотивации категорически нельзя воевать. Если проиграешь – потеряешь авторитет. Если выиграешь – потеряешь ценного работника. В остальных случаях – это потеря времени, сил и ресурсов. Стараться чаще с ними советоваться при принятии решений.

Желательными мотивационными типами для организации являются профессиональный, патриотический и хозяйский, значительно менее желательным – инструментальный, нежелательным – люмпенизированный. Программа мотивации персонала организации должна быть направлена на повышение удовлетворенности группы работников с «достижительным» типом мотивации, к которой относится высокопрофессиональное ядро работников.

## Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

Теперь приведем некоторую классификацию форм стимулирования:

1. *Негативные* – выговоры, наказания, угроза потери работы.

2. *Денежные* – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. *Натуральные* – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. *Моральные* – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тыс. моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. *Патернализм* (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. *Организационные* – условия работы, ее содержание и организация.

7. *Привлечение к совладению и участию в управлении*.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть:

• положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

• нейтральной;

• отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Проанализировав мотивационные установки персонала различных категорий, потребности и приоритеты в ходе исследования, полезно уточнить долю (индекс) преобладания того или иного мотивационного типа у сотрудника.

Таблица 2.10

Соответствие мотивационных типов и форм мотивации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы  мотивации | Мотивационный тип | | | | |
| Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

Примечание:

– «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы мотивации на человека с данным типом мотивации;

– «применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

– «нейтральная» – применение данной формы мотивации не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать, как прежде;

– «запрещена» – применение данной формы мотивации приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению[[5]](#footnote-5).

В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Превратим эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие – мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет такой вид:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип  мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг |
| ЛЮ | 5 | 0,21 | 3 |
| ИН | 9 | 0,38 | 1 |
| ПР | 4 | 0,17 | 4 |
| ПА | 6 | 0,25 | 2 |
| ХО | 0 | 0,0 | 5 |

Индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм мотивации применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. В данном случае доминирующими типами мотивации будут – инструментальный, патриотический, люмпенизированный. Следовательно мотивация должна базироваться на денежных формах в первую очередь, также применимы натуральные формы, в крайних случаях – негативные. Человеку с подобным мотивационным профилем крайне важен размер заработка, справедливая система премирования, также немаловажны предоставление служебного автомобиля, беспроцентной ссуды и т.д. Также важен хороший коллектив и признание заслуг коллегами.

## Рекомендации по внедрению системы мотивации и поддержанию ее функционирования

### Регламентация

На данном этапе организация должна закрепить новые механизмы мотивации во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства, разработать основные положения и инструкции.

Документационное обеспечение:

• Договоры, приказы;

• «Положение о системе мотивации труда персонала на базе KPI»;

• «Правила внутреннего распорядка»;

• «Программа подготовки персонала к проведению изменений»;

• Анкета для выявления мотивационных факторов» (приложение 2.5).

### Моделирование и настройка новой системы мотивации

Основная задача этого этапа – выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы мотивации. Также на этом этапе создается специальная группа консультантов по внедрению системы мотивации, которая будет осуществлять следующие шаги:

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы мотивации. Это позволит конкретизировать механизмы мотивации до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее. Если система мотивации протестирована на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе существенный рост текучести.

3. Осуществить корректировку и сопоставление результатов исследования нематериальных форм мотивации.

4. Определить план перехода на новую систему мотивации. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется беспилотный переход, т.е. единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему мотивации. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтителен постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой мотивации, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

### Ознакомление персонала компании с системой мотивации

Необходимо опубликовать структуру мотивационной системы на корпоративном сайте. Также следует провести информационное совещание с начальниками подразделений, где объяснить, каким образом формируются ключевые показатели результативности, и как распределяются бонусы за их выполнение для различных должностей персонала. Очень важно объяснить сотрудникам, какие цели преследует новая система мотивации, ее структуру и порядок применения. Это позволит избежать роста текучести и возможного саботажа со стороны как рядовых сотрудников, так и линейных руководителей. Ответственным за внедрение системы необходимо ответить на вопросы и возражения, возникшие у персонала. Можно провести модельное внедрение, т.е. выдать брошюры и методические пособия со сведениями о том, какие преимущества можно получить после перехода на новую систему мотивации, при гибкой системе KPI, предоставить различные варианты их использования, чтобы было ясно, каким образом сотрудник может использовать каждый из вариантов.

Руководителю проекта внедрения системы мотивации нужно быть готовым к тому, чтобы оказывать консультационную поддержку руководителям подразделений.

Новая система мотивации требует поддержки – разъяснительной работы как на подготовительном этапе, так и в первые 2–3 месяца после внедрения. Для некоторых людей преимущества оказываются не столь очевидными с самого начала, тем более что сотрудники часто склонны любое изменение расценивать как потенциальное ущемление своих прав, поэтому индивидуальная разъяснительная работа является важным условием грамотного внедрения. Прозрачность мотивационной политики – наиважнейший критерий успешности новой системы мотивации.

### Утверждение системы мотивации

Порядок утверждения:

1) утверждение «Положения о системе мотивации» («Положение о премировании сотрудников») (приложение 2.6);

2) утверждение «Программы подготовки персонала к проведению изменений»;

3) назначение ответственных лиц и сроков;

4) фиксация промежуточных итогов.

### Поддержание, мониторинг и обновление системы мотивации

Данная процедура необходима, так как мотивационная схема не может быть статична, иначе она перестает быть мотивационным механизмом и теряет свою привлекательность. Периодичность мониторинга и обновления мотивационной схемы зависит от следующих факторов: изменений в структуре компании; стратегических целей; текучести персонала; из-за резкого изменения на рынке труда. Очень важно отслеживание динамики изменений уровня мотивации и реакции персонала, поскольку на разных этапах профессионального становления, возрастных и жизненных этапах и потребности, и мотиваторы, способные помогать сотруднику эффективно выполнять свою работу, могут изменяться. Необходимо дублировать диагностику потребностей персонала и на основе новых данных вносить коррективы. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы мотивации и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы мотивации – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы, и что наносимый проблемой ущерб организации соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех предприятия. За пилотным внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы.

Очень важное значение имеет автоматизация расчетов на базе KPI. При выборе системы следует ориентироваться на решение, которое обеспечит комплексный подход, автоматизирует все области, составляющие систему управления результативностью персонала. Инструменты расчета KPI должны соответствовать следующим требованиям:

1. Формировать схемы оплаты труда с неограниченным количеством поощрений и взысканий, рассчитываемых на базе различных показателей оценки эффективности.

2. Вводить линейную и нелинейную зависимость размера поощрения либо взыскания от результатов работы.

3. Вводить привычные названия для результатов работы.

4. В состав функционала управления мотивацией должны входить:

– справочник показателей схем мотивации;

– универсальный набор способов расчета (произвольных формул для расчета вознаграждений по показателям оценки эффективности);

– планы видов расчета, позволяющие создавать разнообразные комбинации способов расчета и показателей оценки эффективности;

– интерфейс для пошаговой разработки (изменения) схем мотивации, ввода новых показателей;

– возможность сравнения эффективности применения существующих и планируемых к вводу показателей эффективности.

### Оценка эффективности новой системы мотивации

На данном этапе происходит оценка влияния внедренной системы мотивации на результирующие показатели работы компании. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в компании следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, выбирая способ, наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации.

Эффективность внедренной системы мотивации оценивается путем измерения показателей деятельности предприятия, связанных с:

• финансовым состоянием компании (общепринятые показатели:

а) размер фактической маржинальной прибыли, руб.,

б) процент дополнительной чистой прибыли, распределяемой на премиальный фонд, %;

• позицией компании на рынке (число клиентов, доля рынка, рейтинг предприятия на рынке и т.д.);

• внутренними бизнес-процессами (насколько они настроены и эффективны: уровень качества и скорость обслуживания, отсутствие рекламаций), т.е. уровнем достижения тех ключевых показателей результативности, которые ставит перед собой организация.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия.

Немаловажное значение имеет осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и пр.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата. Также, подводя итоги, можно отметить практическую значимость системы мотивации, основанной на ключевых показателях результативности деятельности сотрудников, позволяющей связать мотивацию сотрудников напрямую с достижением бизнес-целей компании; измерить и посчитать эффект от внедрения системы, а также с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с различными видами потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы, которые в свою очередь были выявлены в ходе исследования мотивационного профиля сотрудников. Типология мотивационных профилей позволила определить основные мотиваторы деятельности сотрудников.

Библиографический список

1. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008.
2. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53–62.
3. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. 2005. №3. С. 2–6.
4. *Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Саакян А.К.* Управление персоналом в организации: Кадровая политика, мотивация, структура. Спб.: Питер, 2001.
5. *Клочков А.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2009.
6. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ пер. с англ. М.: Дело, 2002. С. 402.
7. *Самоукина Н.* Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
8. *Утенин В.В.* Бизнес замедленного действия. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
9. *Уткин Э.А.* Мотивационный менеджмент: учебник. М.: ЭКМОС, 2000.

Приложение 2.4

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2. Ожидаемые руководством результаты неизвестны Вам | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна Вам | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5. Вознаграждении за высокие результаты в работе значимы для Вас | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. Вы уверены в том, что результаты труда оцениваются объективно | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании) | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9. Вознаграждения соответствуют результатам труда | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10. Вы уверены, что в компании существует справедливая система вознаграждения | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 11. Вознаграждения являются своевременными | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 12. Вы уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют Вашим возможностям | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с Вашими чрезмерными усилиями | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 14. Вы имеете достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 15. При выполнении работы Вы испытываете больше положительных эмоций, чем отрицательных | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за Ваши ответы!

Приложение 2.5

Анкета для определения типа   
трудовой мотивации работника

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

Большое спасибо за сотрудничество!

1. Ваша позиция в организации:

1) Менеджер.

2) Служащий.

3) Рабочий.

2. Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Ваш возраст: лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? лет

(или месяцев, если меньше 1 года)

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

1) Я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Я чувствую себя полезным и нужным.

4) Мне за нее относительно неплохо платят.

5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».

2) «В своей работе я – полный хозяин».

3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».

4) «Я – ценный, незаменимый для организации работники».

5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать, и что я за это получу.

4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык(привыкла).

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

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за 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) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок « \* » в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Источник дохода | Очень важно | Не очень важно | Совсем не важно |
| 1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии.  2) Доплаты за квалификацию.  3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы.  4) Социальные выплаты и льготы, пособия.  5) Доходы от капитала, акций.  6) Любые дополнительные приработки.  7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности.  8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.  9) Выигрыш в лотерею, казино и пр. |  |  |  |

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

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно ?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».

2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».

4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

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

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

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1) Освоить новую профессию.

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

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы – руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

18.2. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

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

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2.6

Положение   
о премировании сотрудников

Наименование УТВЕРЖДАЮ

организации

Руководитель организации

ПОЛОЖЕНИЕ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_ (личная подпись)

Место составления \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**О премировании**

1. Условия премирования за основные результаты деятельности

1.1. Премирование за основные результаты деятельности вводится в дополнение к тарифной системе оплаты труда и обеспечивает формирование переменной части заработной платы в зависимости от показателей, характеризующих преимущественно результаты труда подразделений, в которых работники непосредственно заняты, а также учитывает степень личного влияния работника на достижение указанных результатов.

Основная задача данного вида премирования – содействие достижению запланированных производственных и экономических результатов работы всех производственных подразделений и Общества в целом.

1.2. Премирование за основные результаты деятельности базируется на следующих основных принципах:

– использование совокупности показателей, направленных на достижение необходимых количественных и качественных параметров производственной и экономической деятельности;

– установление различной степени значимости (приоритетности) с целью избирательного воздействия на материальную заинтересованность работников;

– обоснованность и напряженность применяемых показателей премирования, препятствующих превращению премий в механическую прибавку к тарифу (окладу);

– дифференциация размеров премий в зависимости от степени напряженности показателей и их значимости;

– использование показателей, обеспеченных методологией планирования, а также бухгалтерским и оперативным учетом;

– увязка количества и характера применяемых показателей, а также размера премий с особенностями того или иного вида деятельности;

– предоставление руководителям возможности дополнительной оценки результатов труда работников в сторону повышения или понижения размеров премий, начисленных по показателям (в определенных границах).

1.3. Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является выполнение установленных показателей и условий премирования. Выполнение показателей определяется по данным бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета и другим данным.

Информация о выполнении показателей для премирования за соответствующий период предоставляется в службу организации труда и заработной платы работником, ответственным за ее предоставление, до 25 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Учет выполнения каждого показателя, начисление премии по нему и возникновение у работника соответствующего права на вознаграждение осуществляется по каждому показателю раздельно. При невыполнении одного из показателей премирования у работника сохраняется право на получение премии по другим показателям. Учет выполнения показателей премирования для работников аппарата Общества осуществляется поквартально, для всех остальных работников – помесячно.

1.4. Размеры премии за выполнение каждого показателя устанавливаются дифференцированно по видам деятельности. Премии, начисляемые за улучшение показателей, предельными размерами не ограничиваются. Показатели премирования по структурным подразделениям по видам деятельности и соответствующие им размеры премий, а также наименование должностей лиц, ответственных за учет выполнения установленных показателей, утверждаются генеральным директором Общества (приложение № \_\_\_\_\_ к настоящему Положению).

Перечень условий премирования, а также размеры повышения (понижения) начисленных премий по показателям премирования устанавливаются руководителями (директорами) подразделений. Все повышения (понижения) размеров премий с учетом выполнения дополнительных условий премирования оформляются приказом по Обществу на основании представлений руководителей подразделений.

Источником повышения премий за выполнение дополнительных условий премирования является установленный по каждому подразделению резервный фонд поощрения, а также средства от снижения размеров премий. Размер резервного фонда доводится до каждого подразделения письмом генерального директора Общества.

1.5. Нарушение трудовой дисциплины работником, в том числе:

– нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздание на работу, ранний уход с работы, превышение установленного времени для отдыха и питания);

– прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4 часов подряд в течение рабочего времени);

– распитие спиртных напитков, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

– непрохождение в установленных законодательством случаях обязательного медицинского осмотра и отстранение в связи с этим от работы, могут служить основанием для лишения премии за основные результаты деятельности полностью или частично.

2. Условия единовременного премирования работников

2.1. Премии за выполнение особо важных заданий.

2.1.1. Данный вид премирования работников применяется для оперативного разрешения непредвиденных ситуаций, возникающих в процессе деятельности структурных подразделений Общества. К числу таких ситуаций относятся – аварии и неожиданные остановки агрегатов и механизмов, стихийные бедствия, нарушения экологической безопасности и т.п.

2.1.2. Премирование в вышеназванных случаях осуществляется в соответствии с распоряжением (приказом) генерального директора Общества, издаваемым на основании представлений руководителей структурных подразделений или на основании самостоятельного решения генерального директора.

В представлениях руководителей структурных подразделений указывается вид и причина возникшей ситуации, объем работ, который нужно выполнить для ее устранения или предотвращения, требуемая численность работников и объем необходимых средств для оплаты выполненных работ и премирования работников. К представлению прилагается проект приказа, согласованный с ОТиЗ Общества.

2.1.3. В приказе на выполнение особо важных производственных заданий указываются:

– работники, привлекаемые к выполнению данного задания;

– объем работ, подлежащих выполнению;

– устанавливаемые сроки выполнения работ;

– лицо, ответственное за приемку выполненных работ и оценку их качества;

– размер вознаграждения за выполненную работу в целом и каждому исполнителю в отдельности (в случае невозможности установления заранее размеров вознаграждения каждому работнику, указывается порядок распределения средств после выполнения задания).

2.1.4. Как правило, привлечение работников к выполнению особо важных производственных заданий осуществляется с их согласия. В исключительных случаях (угроза жизни и здоровью граждан, риск возникновения экологической катастрофы, производственной аварии, крупного материального ущерба и т.п.) работник может быть привлечен для выполнения особо важных работ без его согласия.

При выполнении особо важных работ не допускается нарушение правил техники безопасности, превышение пределов допустимого риска для сохранения жизни и здоровья работников и имущества организаций и граждан, использование работников не в соответствии с имеющейся у них квалификацией и опытом работы.

2.1.5. Премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в дополнение к основной оплате, начисленной работнику за выполнение этих работ, и увязываются исключительно со степенью его участия в выполнении этих работ.

2.1.6. Единовременные премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели планом на соответствующий год.

2.2. Единовременные премии победителям в трудовом соревновании, конкурсах, смотрах и т.п.

2.2.1. Данный вид единовременного премирования применяется в целях поощрения победителей по итогам трудового соревнования, конкурсов, смотров и деловой активности работников. Он является формой признания заслуг работника в выявлении имеющихся резервов производства, добросовестного и инициативного выполнения своих трудовых обязанностей (норм труда), овладения ими эффективными, заслуживающими распространения, методами.

2.2.2. По каждому виду трудовой состязательности определяются количество призовых мест, условия состязательности и порядок подведения итогов, а также размеры поощрения победителям.

2.2.3. Условия проведения соревнования, смотров и конкурсов устанавливаются генеральным директором Общества. Подведение итогов осуществляется специальными комиссиями, состав которых определяется отдельным совместным решением генерального директора Общества.

2.2.4. На основании решения комиссии издается приказ генерального директора об определении победителей и их награждении в соответствии с условиями проводимого трудового соревнования, смотра, конкурса.

2.2.5. Премия, начисленная коллективам-победителям, распределяется между работниками решением собрания соответствующего коллектива структурного подразделения. Протокол собрания, заверенный руководителем подразделения, является основанием для начисления и выплаты премии.

Премии персональным победителям выплачиваются на основании приказа генерального директора в соответствии с решением комиссии по подведению итогов соревнования, конкурса, смотра.

2.3. Единовременные премии по случаю общегосударственных и профессиональных праздников, важных событий в жизни Общества, юбилейных дат работников и другим подобным основаниям.

2.3.1. Данный вид единовременных премий предназначен для создания в Обществе благоприятного социального микроклимата, укрепления и развития корпоративной культуры.

2.3.2. Случаи применения данного вида единовременного премирования определяются генеральным директором Общества с учетом имеющихся экономических возможностей. Им же определяется круг премируемых работников и размеры премий на основании представления руководителей структурных подразделений.

Каждый случай единовременного премирования оформляется приказом генерального директора Общества. К приказу прилагаются ведомости на премирование работников, завизированные руководителями соответствующих структурных подразделений и начальником отдела труда и заработной платы.

Должность составителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

(личная подпись)

Наименование должности лица,

с которым согласуется документ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

(личная подпись)

\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

С положением ознакомлен:

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О.Фамилия

(личная подпись)

\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

В дело № \_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

(личная подпись)

1. *Самоукина Н.* Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Клочков А.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2009. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Утенин В.В.* Бизнес замедленного действия. М.: Альпина Паблишерз, 2010. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник – самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53–62. [↑](#footnote-ref-5)