

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование системы мотивации персонала

Руководитель	_____ подпись, дата	ст. преподаватель	_____ А.Н Поздеев инициалы, фамилия
Выпускник	_____ подпись, дата		_____ П.А. Попов инициалы, фамилия
Консультант	_____ подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	_____ С. Н. Лыкова инициалы, фамилия

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы мотивации персонала привлечения персонала» (на примере ООО «ИнфоКОЛЛ») содержит 48 страниц текстового документа, 3 таблицы, 6 иллюстраций, 1 приложение, 30 использованных источников.

МОТИВАЦИЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ОЦЕНКА ЗАТРАТ.

Целью настоящей работы является совершенствование системы мотивации для ООО «ИнфоКОЛЛ».

Задачами исследования: определение элементов системы мотивации персонала, выявление требований к системе мотивации персонала на основе теорий мотивации, определение слабых и сильных сторон существующей подсистемы мотивации персонала в ООО «ИнфоКОЛЛ», создание проекта по совершенствованию существующей подсистемы мотивации персонала в ООО «ИнфоКОЛЛ».

В результате проведенного исследования были раскрыты понятия мотивации персонала, системы мотивации персонала, описаны основные отличия мотивации от стимулирования. Также дана характеристика объекту исследования ООО «ИнфоКОЛЛ», проанализирована действующая система мотивации персонала, выявлены ее сильные и слабые стороны.

В результате проведенного исследования выявлена необходимость в совершенствовании действующей системы мотивации ООО «ИнфоКОЛЛ». Разработаны рекомендации и мероприятия, направленные на ее совершенствование, проведена оценка затрат на внедрение изменений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивации персонала.....	6
1.1 Понятие мотивации, система мотивации.....	6
1.2 Теории мотивации.....	13
2 Система мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ».....	24
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ИнфоКОЛЛ».....	24
2.2 Анализ существующей системы мотивации ООО «ИнфоКОЛЛ».....	28
3 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ИнфоКОЛЛ».....	36
3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ИнфоКОЛЛ».....	36
3.2 Оценка затрат на внедрение изменений по совершенствованию системы мотивации ООО «ИнфоКОЛЛ».....	40
Заключение.....	44
Список использованных источников.....	46
Приложение А Действующая система мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ».....	49

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на массовое развитие различного рода современных технологий, автоматизированных станков, искусственного интеллекта и прочих прорывных открытий XXI века именно персонал остается ключевым фактором успешного функционирования любого предприятия. Только человек способен самостоятельно принимать ключевые решения, осознавать свои ошибки и нести ответственность за результат.

Актуальность данной работы заключается в том, что в текущих реалиях рыночной экономики каждому работодателю необходимо иметь и создавать вокруг себя компетентные и работоспособные команды единомышленников.

Сделать это невозможно без эффективно функционирующей системы мотивации персонала. Каким бы высококвалифицированным не был сотрудник, максимум своих возможностей и усилий для достижения общей цели он приложит только тогда, когда будут удовлетворены все его потребности, и далеко не всегда все упирается только в финансовую составляющую.

На данный момент в России до сих пор не сформирована полноценная система мотивации. Работники многих сфер остаются социально незащищенными, несмотря на громкие заявления правительства. Решение этой проблемы позволило бы сделать существенный вклад в развитие экономики страны.

Необходимо создать такие условия мотивации персонала, при которых бы каждый человек чувствовал себя важным составляющим успеха и развития конкретного предприятия, что, несомненно, приведет к существенному росту производительности и эффективности труда, а значит и повышению благосостояния страны, снизит уровень эмиграции успешных и образованных специалистов.

ООО «ИнфоКОЛЛ» сотрудничает с микрокредитными компаниями и предоставляет им услуги оформления займов, консультирования клиентов, взыскания проблемной задолженности и другие. Работа с клиентами

происходит в телефонном режиме, за один рабочий день сотрудники компании совершают множество входящих и исходящих вызовов.

Цель работы – разработать предложения по совершенствованию системы мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ».

Предмет исследования – существующая подсистема мотивации персонала в ООО «ИнфоКОЛЛ».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «ИнфоКОЛЛ».

Задачи исследования:

1. Определить элементы системы мотивации персонала.
2. Выявить требования к системе мотивации персонала на основе теорий мотивации.
3. Выявить слабые и сильные стороны существующей подсистемой мотивации персонала в ООО «ИнфоКОЛЛ».
4. Создать проект по совершенствованию существующей подсистемы мотивации персонала в ООО «ИнфоКОЛЛ».

Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации, система мотивации

Для начала рассмотрим различные определения понятия «мотивация».

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации[7].

Мотивация — это процесс формирования у работника внутренних побудительных сил к труду под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций в сфере труда). В функциональном смысле мотивация может рассматриваться как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей[15].

Мотивация – это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее деятельностью.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов[13].

Мотивация персонала в компании— это система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию и активность людей на работе[21].

Мотивация труда как экономическое явление в современных реалиях российской рыночной экономики исследована недостаточно, экономическая наука пребывает в данный момент на начальном этапе разработки экономической теории мотивации труда в рыночных условиях[3].

Мотивация невозможна без мотивов труда, которые формируются в процессе всей трудовой деятельности. Каждый сотрудник должен быть

вовлечен в работу, его вклад должен признаваться, и он должен иметь свою роль в достижении успеха компании[23].

Мотив труда — это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, интересе, представлениях о ценностях и.т.д[8].

Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности[5].

Выделяют следующие этапы формирования мотива:

Этап 1 — осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 — представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 — мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

Этап 4 — трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Ключевым значением для формирования мотива является оценка вероятности достижения цели. В том случае, когда для получения желанного блага не требуется большого количества усилий, либо наоборот, оно труднодостижимо, и для его реализации необходимо приложить сверхусилия, есть большая доля вероятности, что мотив сформирован не будет. В том случае, когда такие статусные различия, как стаж работы либо принадлежность к определенной социальной группе являются критериями распределительных отношений трудовая активность может снизиться, так как она не будет являться основополагающим критерием для продвижения по службе. Чем сильнее жажда сотрудника получить то или иное материальное благо, тем сильнее будет трудовая активность, направленное на удовлетворение этой потребности[7].

Выделяют разные виды мотивов. Самый распространенный – материальный. Человек трудится ради получения денежных средств либо других материальных благ. Несмотря на то, что главным фактором, заставляющим человека работать, является заработная плата, существует множество других факторов, побуждающих к труду. Например сотрудник может работать ради одобрения своей трудовой деятельности со стороны начальства либо коллег (социальный мотив). Другие за счет работы стремятся самореализоваться, развиться до определенного профессионального уровня. Идеально, если человеку нравится его работа, и он получает удовольствие от ее выполнения (процессный мотив). Необходимо понимать, что некоторые виды вознаграждения имеют смешанный характер, допустим, повышение сотрудника в должности обычно влечет за собой существенное изменение уровня его заработной платы[11].

Отдельное место в процессе мотивации занимают стимулы. Стимул – побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо[24]. Стимулирование труда – совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей. Если говорить по-другому, мотив – это своего рода толчок, который вызывает побуждение к совершению какого-либо действия для достижения цели, которая соответствует внутреннему состоянию человека, в свою очередь стимул это желаемый объект. То есть мотивация – внутренний процесс, стимулирование – внешний. Из этого делаем вывод, что мотивация и стимулирование – это разные, хоть и в каких-то аспектах схожие методы активизации трудовой деятельности персонала в компании. Но только лишь мотивация может быть эффективна в долгосрочной перспективе. И каждый по-настоящему хороший управленец должен понимать это и уметь использовать данный метод на практике[29]. Стимулы играют роль так называемых «рычагов» и могут включать или выключать определенные мотивы человека. Эффективны они только тогда, когда работник реагирует на них. Мотив труда может сформироваться у работника лишь в том случае, если труд является для него

основной, и, зачастую, единственной возможностью для удовлетворения своих потребностей, получения тех или иных благ. Именно в этом случае блага становятся для человека стимулом к осуществлению трудовой деятельности. Все методы мотивации персонала принято подразделять на три основные группы:

- 1) экономические (оклад, премия, штрафы);
- 2) социально-психологические (ДМС, путевки в санаторий, оплата проезда или служебный автомобиль, оплата сотовой связи, грамоты, награды);
- 3) административно-организационные (приказы, распоряжения, указания)[26].

Несмотря на то, что размер материальной мотивации всегда ограничен бюджетом организации, именно на него делается основная ставка в рыночной экономике. Высокая и справедливая оплата труда, прозрачная система стимулирующих выплат и премий, все это формирует у отдельных сотрудников в частности и всего коллектива в целом чувство уверенности в завтрашнем дне и желание работать и приносить пользу компании. Однако следует понимать, что размер материальных выплат должен быть соизмерим с вкладом конкретного сотрудника в рабочий процесс. Также система материальных поощрений должна постоянно совершенствоваться, любая современная компания, которая хочет добиться успеха в своей сфере деятельности должна незамедлительно реагировать на каждое изменение рынка. Психологическая мотивация более разнообразна и ограничивается лишь креативностью руководства. Важнейшим аспектом проблемы человека является формирование потребности стать и быть активной личностью, духовно богатой и гармонично развитой[30]. Зачастую такая форма мотивации реализуется публично, это повышает как самооценку поощряемого, так и его вес и значимость в коллективе.

Процесс формирования любого трудового мотива включает в себя следующие элементы:

1. потребность, которую сотрудник желает закрыть;

2. благо, способное удовлетворить данную потребность;
3. трудовая активность, необходимая для реализации этого блага;
4. цена трудовой активности

Разберем их по отдельности более подробно.

Потребность – надобность, какая либо нужда, требующая удовлетворения. Это то физиологическое или психологическое явление, при котором человек, ощущает нехватку чего-либо, которое, в свою очередь, дает толчок к трудовой деятельности и нацеливает сотрудника на получение награды для приобретения желаемого блага. Смысл организации человека как живого существа состоит не в том, что бы всегда все было, а в том, чтобы в определенный момент это нужное проявилось. Потребности имеют активный характер и побуждают индивида к тому роду деятельности, которая в итоге обязательно направляется на удовлетворение определенных потребностей: осуществляя свою деятельность, человек все больше пытается удовлетворить их. Деятельность человека является важным фактором формирования потребностей: чем она обширнее и многограннее, тем более разнообразны имеющиеся у человека потребности и тем полнее в итоге они будут удовлетворены. Источник развития потребностей человека – взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение одних потребностей ведет к возникновению других, и именно это в первую отличает современного человека как субъекта исторического процесса, преобразующего окружающую его среду, от животного, которое лишь приспосабливается к ней. Благо, в широком смысле этого слова, это то, к чему стремится человек, то, в чем он нуждается. В процессе формирования мотива труда блага приобретают свою стимулирующую функцию как средства удовлетворения потребностей индивида. Рассмотрим определение блага, которое своим работникам дает организация, где они осуществляют свою трудовую деятельность.

Благо— это то, что удовлетворяет потребности, приносит благополучие работнику, это вознаграждение, которое он получает по результатам своей трудовой деятельности в конкретной компании.

Для создания эффективно функционирующей системы мотивации труда персонала организации для начала нужно определить ее основные цели — каких результатов хотят добиться в организации и какие конкретно действия своего персонала она хочет мотивировать. Основная цель формирования и функционирования любой системы мотивации труда — обеспечение достижения целей с помощью привлечения и сохранения профессионального персонала, и в первую очередь эффективной и сильной мотивации, которая формируется на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всего персонала[4].

В первую очередь это награда для действующих сотрудников в соразмерности с пользой, которую они приносят компании, измеряемой с помощью их нынешнего и будущего вклада в результаты, показываемые организацией. Также необходимо помнить, что у сотрудников есть свои потребности и цели и, компания может прогрессировать лишь тогда, когда вознаграждение и заложенные в его основу стимулы соизмеримы с социальным, психологическим и профессиональным характеристикам работников организации. Основная цель любой системы мотивации персонала это достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели могут быть достигнуты с помощью постоянного развития и подкреплений высоких уровней исполнения, для того чтобы отвечать всем требованиям динамических изменений рынка. К тому же, система мотивации должна соответствовать и поддерживать основные корпоративные ценности и убеждения организации. Также, одним из важных аспектов формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации всегда является обоснование принципов разработки этих систем. Необходимо закладывать в основу принципы, предполагающие поддержание баланса интересов всех сотрудников компании и ориентированные на долгосрочное

развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого сотрудника.

Цели, стратегия, принципы и функции мотивации труда персонала организаций определяют структуру системы мотивации труда персонала.

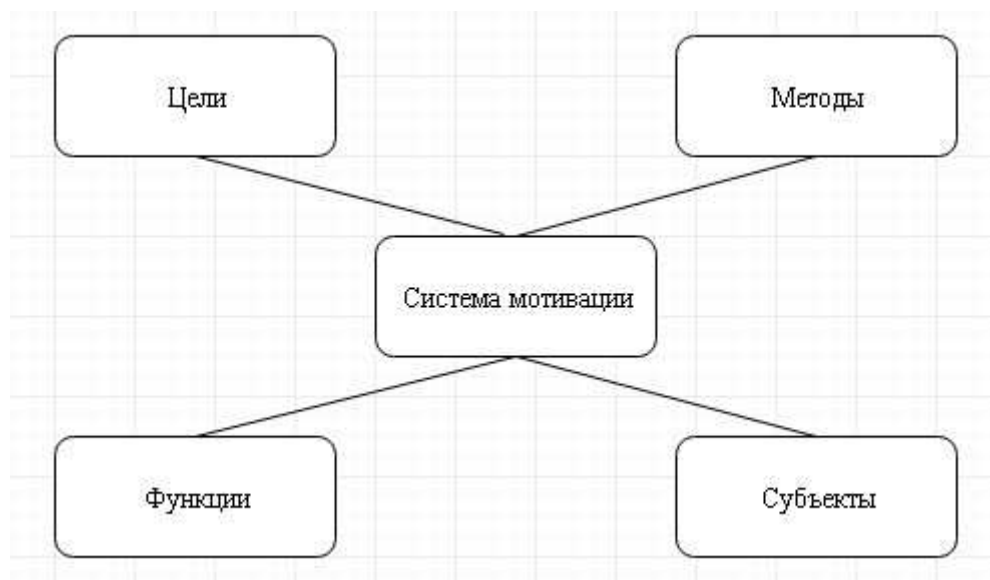


Рисунок 1 – Система мотивации

Приведенные выше элементы системы мотивации труда персонала являются основой для еще одной неотъемлемой составляющей данной системы — технологии формирования системы мотивации труда, которая предполагает последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. На эффективность системы мотивации труда персонала оказывает значительное влияние целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

В процессе формирования системы мотивации труда необходимо обязательно опираться на следующие требования:

- объективность;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;

- общественная гласность;
- предсказуемость;
- адекватность;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязаемость применения;
- постепенность изменения[10].

Лишь учитывая все названные требования при разработке и реализации системы мотивации труда персонала в организации можно добиться максимальных результатов.

1.2 Теории мотивации

Несмотря на множество исследований мотиваций с психологической точки зрения до сих пор не получается точно понять, что именно побуждает человека к труду. Но исследование поведения человека в процессе труда дало нам некоторое обобщенное объяснение мотивации и возможность создать прагматические модели мотивации сотрудника в течение рабочего процесса. Именно результаты таких исследований будут рассмотрены далее.

Теории мотивации принято делить на две основные группы:

- содержательные;
- процессуальные.

Содержательные опираются на исследования и объяснения содержательной стороны теории мотивации. Эти теории основываются на изучении тех потребностей индивида, которые в свою очередь являются основой мотива их поведения, а значит, и всей деятельности в целом. Сторонниками такого подхода являются американские психологи Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид Мак-Клелланд[27].

Процессуальные теории объясняют процесс, который способствует движению, происходящему внутри человека процессу мотивации. В них идет речь о распределении усилий рабочих и выборе конкретного вида поведения для достижения определенных целей. К этим теориям можно отнести теорию ожиданий, или, как еще ее называют, модель мотивации В. Врума, модель Портера – Лоулера, теорию справедливости С. Адамса[23].

Далее остановимся на каждой из них более подробно.

Теория иерархии потребностей – самая известная мотивационная теория, была создана американским психологом Абрахамом Маслоу. Свои идеи Маслоу высказал в 1954 году в книге «Мотивация и личность». Наглядной моделью иерархии потребностей в теории А. Маслоу выступает всем известная пирамида потребностей (пирамида Маслоу). Хотя, что примечательно, в работах самого психолога не встретишь изображение пирамиды. Однако, сегодня принято изображать «лестницу» человеческих потребностей именно в виде пирамиды. Суть данной теории следующая. Потребности человека имеют для него разную степень важности, и на первом месте стоят более примитивные вещи. Пока человек не удовлетворит базовые простейшие потребности, он не будет (и не сможет) испытывать потребности следующих уровней[20].



Рисунок 2 – Пирамида потребностей

Весомый вклад в решение проблемы мотивации работника внес Дэвид Мак-Клелланд. Он выявил наиболее важные из двух потребностей, которые имеют актуальность при условии достаточной материальной базы. Поскольку ценности у людей различны, то и оценка вознаграждения у них значительно различается. Люди обладают побудительными силами, характеризующими их отношение к труду – внутренними мотивами. Мак-Клелланд считает, что любая компания предоставляет сотруднику возможности реализовать 3 потребности.

1. Потребность во власти
2. Потребность в успехе
3. Потребность в принадлежности (причастии)

Все работники в той или иной степени используют эти потребности. Однако, у разных людей они выражаются по-разному. То, как именно они сочетаются, зависит от врожденных качеств, личного опыта, от ситуации и от других факторов. Они могут проявляться в соответствующих мотивах. Основные мотивы обычно устойчивы и изменяются лишь в течении длительного времени. Однако они зачастую подвержены краткосрочным колебаниям.

На основе проведенных исследований, Мак-Клелланд выделял три группы менеджеров:

1. Институциональные – те, которые обладают высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна, в первую очередь, потребность во власти.
2. Менеджеры, у которых потребность во власти так же преобладает над потребностью в принадлежности, но они более открыты и социально активны при ведение управленческих действий.
3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти. Они так же социально активны, но для достижения целей организации менее эффективны.

Мак-Клелланд считал, что авторы первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями, именно благодаря своей потребности во власти[22].

Широкий общественный резонанс в свое время вызвала двухфакторная теория Ф. Герцберга. На протяжении всей истории ученые, занимавшиеся мотивацией, пытались ответить на вопрос: «Как мне добиться, чтобы работники делали то, что я хочу?». А Герцберг предложил поставить вопрос немного иначе: «Как встроить в работника генератор?». Изначально работник – батарейка, которую надо постоянно подзаряжать. В роли энергии выступают стимулы. Он провел исследование двухсот инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались лишь два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?». В результате данного исследования отчетливо были выявлены две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда:

1. Гигиенические.

К гигиеническим факторам относятся:

- отношения с коллегами, начальством и подчиненными;
- нравственный климат в организации;
- вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты);
- способности руководителя;
- физические условия труда;
- стабильность рабочего места.

2. Мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда.

К ним относятся:

- достижение целей;
- признание;

- интересное содержание труда;
- самостоятельность (свой участок работы) и ответственность;
- профессионально-должностной рост;
- возможности личностной самореализации.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал следующие выводы:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Данная модель отличается от остальных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом. Главный вывод из теории Герцберга таков, что руководители всегда должны очень осторожно подходить к использованию различного рода стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать основную ставку на гигиенические факторы. И также им не следует тратить лишнее время и ресурсы на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников[2].

Теория ожиданий В. Врума. Виктор Врум разработал теорию мотивации, которая входит в группу процессуальных теорий и носит название - мотивационная теория ожиданий. Появилась теория в 1964 году с выходом его работы «Труд и мотивация» (в оригинале «Expectancy theory»). Эта теория находится на границе изучения нескольких дисциплин: психологии, социологии, экономики. В своем труде, Врум выделяет задачу мотивации как «объяснение выбора, сделанного из различных вариантов спонтанной реакции».

Теория ожиданий основана на трёх взаимосвязях:

1. Ожидания в отношении «Задания – Результат».
2. Ожидания в отношении «Результат – Вознаграждение».
3. Ожидания в отношении «Вознаграждения – Удовлетворения» («Валентности»).

Ожидания в отношении «Задания – Результат» – это надежда на соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами, которое устроит работника. Ожидания в отношении «Результат – Вознаграждение» – это ожидания конкретной награды или поощрения за достигнутый уровень определенных результатов. Ожидания в отношении «Валентности» представляют из себя предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения конкретным вознаграждением.

В том случае, когда значение любого из трех критически важных для определения мотивации факторов близко к 0, то мотивация будет слабой, и результаты труда – неудовлетворительные. Если нулю равен хотя бы один из множителей, соответственно нулю будет равна вся мотивация [28].

Для руководства любой компании из теории ожиданий можно сделать следующие выводы:

- нужно создать высокий, но в то же время достижимый уровень результатов для сотрудников и убедить их, что они могут их добиться, если приложат необходимые усилия;
- необходимо установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением;
- следует устанавливать предполагаемое вознаграждение дифференцированно для разных работников, с учетом их потребностей.

Теория справедливости С. Адамса. Главная мысль теории – это взаимосвязь мотивации труда с фактором справедливости. На первый взгляд, теория может показаться простой. В теории рассматривается лишь два параметра: вклад и вознаграждение. Согласно Дж. Адамсу оценка по соотношению этих двух показателей у индивида и у его коллег по работе и

является итоговым показателем, от которого будет зависеть эффективность системы мотивации.

Если сравнение выявляет явную несправедливость (например, когда сотрудник считает, что его коллега получил большее вознаграждение за ту же самую работу), то у него закономерно появляется определенное психологическое напряжение. Он справедливо чувствует себя незаслуженно обделенным и пытается «восстановить справедливость» путем: требований повышения зарплаты, улучшения условий труда, продвижения по карьерной лестнице; использования иных способов увеличения своего дохода; регулирования личной производительности (темпа и рациональности работы); перехода в другую организацию. Те же сотрудники, которые остались удовлетворены данным сравнением, будут стремиться поддерживать затраты труда на прежнем уровне или даже увеличивать их. С. Адамс считал, что каждый сотрудник каждый раз мысленно оценивает следующее соотношение: индивидуальное вознаграждение/индивидуальные затраты = вознаграждение других лиц/затраты других лиц. При этом в затраты он включает не только усилия конкретного сотрудника, направленные на выполнение определенной задачи, но и его стаж в компании, уровень его профессиональной квалификации, возраст, социальный статус и прочие факторы.

Применение данной теории на практике будет успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить её сотрудникам[12].

Модель Портера-Лоулера. Наиболее сложной процессуальной теорией мотивации является именно эта модель. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. результаты работника зависят от трёх

переменных – усилий, способностей и личных черт характера и от восприятия своей роли;

- усилия в свою очередь зависят от ценности вознаграждения и от его ожиданий относительно связи между его усилиями и потенциальным вознаграждением;
- достижение желаемого уровня результатов может привести к внутреннему вознаграждению и к внешнему вознаграждению;
- пунктирная стрелка между результатами и внешним вознаграждением указывает на то, что между ними может и не быть никакой связи;
- пунктирная стрелка между результатами и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, указывает на то, что по теории справедливости индивидуум имеет своё восприятие справедливости вознаграждения, полученного за те или иные результаты;
- удовлетворение – это следствие внешних и внутренних вознаграждений с учётом их воспринимаемой справедливости;
- удовлетворение становится для подчинённого информацией о том, насколько ценно для него данное вознаграждение, что будет влиять на его восприятие вознаграждения в будущем.

Модель внесла неоценимый вклад в понимание мотивации, так как продемонстрировала, что мотивация состоит из единой цепи причинно-следственных связей и именно результат работы (ощущение, что работа выполнена хорошо) ведёт к удовлетворению и, как следствие, к росту показателей труда[17].

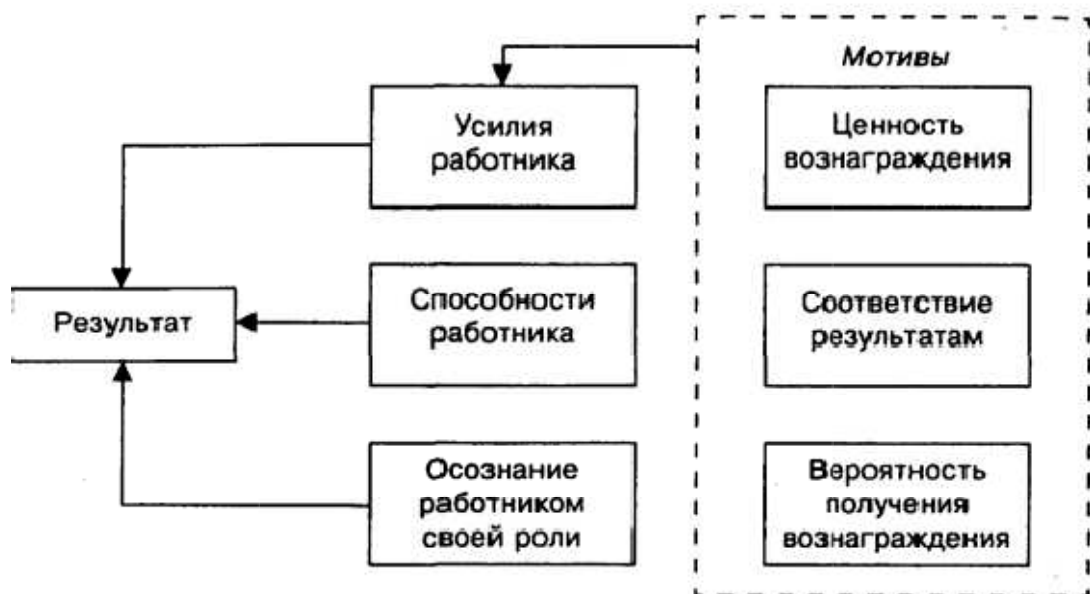


Рисунок 3 – Модель Портера-Лоулера

Особняком стоит теория мотивации российского ученого В. И. Герчикова. Он выделил пять типов трудовой мотивации для разных типов личностей.

Инструментальный тип. Для такого сотрудника сама по себе работа не является ценностью и рассматривается лишь как источник получения денежных средств и других благ, которые он получает в виде вознаграждения. Однако его интересуют не просто деньги, а непосредственно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей в любой организации в том случае, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться. По этой причине сотрудник с таким типом мотивации скорее позитивно отнесется, допустим, к варианту поработать в худших условиях: для него это будет поводом требовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник такого типа ценит в рабочем процессе его содержание, возможности показать себя и доказать (не только коллегам, но и самому себе), что он может справиться с трудными задачами, которые не каждому по силам. Такой работник выбирает самостоятельность в работе и отличается развитым профессионализмом. К начальству чаще всего относится с

долей скептицизма. Зачастую, сотрудник с профессиональным типом мотивации весьма быстро становится одним из лучших в организации.

Патриотический тип. Работника данного типа привлекает участие в достижении общих целей. Он верит в свою нужность для компании, отличается готовностью взять на себя дополнительную ответственность ради достижения общего дела. Для такого сотрудника важную роль играет общественное признание его участия в общих достижениях.

Хозяйский тип. Сотрудник такого типа добровольно берет на себя полную ответственность за результат. Он будет трудиться с полной отдачей, не настаивая на особой интересности или высокой оплате своего труда, и не требуя постоянного контроля. Сотрудник с преобладанием хозяйской мотивации — наверное, самый эффективный в плане соотношения затрат и результатов. Однако им трудно управлять - он самостоятелен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях, но и не переносит их. Такой тип мотивации характерен в первую очередь для людей, которые заняты предпринимательской деятельностью.

Избегательная. Работник такого типа обладает слабой мотивацией к рабочему процессу. У него низкий уровень квалификации и он не пытается ее повысить, также он безответственен и пытается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью, никогда не проявляет инициативы. Его основное стремление – свести к минимуму свои трудовые усилия на уровне, который допускается со стороны непосредственного руководства. В силу данных качеств он как работник не имеет высокой ценности, не может обеспечить себя своим трудом и давно смирился с данным фактом. Однако ему можно поручить работу, на которую не согласятся другие сотрудники. Он выступает за равенство и согласен на достаточно низкую заработную плату, если другие не получают гораздо больше. Он сильно зависит от начальника и воспринимает это как должное. Также, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления является подходящим.

Рассмотрев основные теории мотивации, в работе было решено использовать две: теорию справедливости С.Адамса и теорию В.И.Герчикова.

Теория справедливости будет актуальна всегда. Очень часто многие работники чувствуют несправедливость по отношению к себе, считают, что их вознаграждение слишком мало, по отношению к их трудозатратам. Иногда они оказываются правы, иногда нет, как это происходит в нашей организации мы выясним с помощью наблюдения и интервью с сотрудниками.

Теория В.И.Герчикова интересна тем, что она, на мой взгляд, наиболее гибкая из всех вышеперечисленных. В ней рассматриваются разные виды трудовой мотивации для различных типов личности. С ее помощью можно как подбирать конкретный тип работников, которые будут наиболее успешно справляться со своими обязанностями, так и более успешно мотивировать уже имеющихся сотрудников. Имея на вооружении знания о природе самореализации (теоретическая база глубинной психологии индивида) и советы В. Герчикова, становится возможным более релевантное выстраивание и планирование оптимальной стратегии[18]. В этом случае инструментом исследования будет выступать тест Motype.

Клиентами микрокредитных организаций являются разнообразные люди. В основном это мужчины и женщины от 22 до 55 лет, со средним или низким доходом. Зачастую это люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию. От них исходит множество негатива в адрес сотрудников, поэтому нередко работники устают морально, как говорится «перегорают». Они либо теряют интерес и мотивацию к работе, либо сами начинают грубо общаться с клиентами. И в том и в другом случае они некачественно выполняют свои обязанности, а после и вовсе увольняются. Вышеназванные особенности данного рода деятельности обязательно следует учитывать при совершенствовании существующей системы мотивации персонала.

Глава 2 Система мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ИнфоКОЛЛ»

Полное наименование компании: ООО «ИнфоКОЛЛ». Юридический адрес 660017, Красноярский край, город Красноярск, улица Диктатуры пролетариата, дом 32, помещение 45 офис 305. Частная компания, основана в 2017 г.

«ИнфоКОЛЛ» оказывает следующие консультационные и информационные услуги различным микрокредитным организациям по договорам на платной основе:

- оформление заявок на займ
- консультации по условиям займов
- консультации по способам оплаты
- расчет досрочного и частично досрочного погашения
- сопровождение клиентов в день оплаты
- взыскание проблемной задолженности
- расчет реструктуризации долга

Помимо бухгалтера и отдела кадров (2 человека) включает в себя 3 основных отдела:

- Отдел оформления заявок. Численность 20 человек. Занимаются оформлением заявок на получение займов и консультированием клиентов компании по условиям их предоставления. Работают как с имеющейся базой постоянных клиентов (так называемые «горячие» звонки), так и занимаются поиском новых.

На момент создания компании это был единственный отдел, позже внедрили еще два.

- Отдел сопровождения. Численность 10 человек. Поддерживают связь с клиентом в день оплаты, мотивируют на своевременное внесение денежных средств, заблаговременно напоминают о платежах. Также курируют клиента на

первом дне просроченной задолженности. Консультируют по графику платежей, условиям договора, рассчитывают досрочное и частично досрочное гашение.

- Отдел взыскания. Численность 15 человек. Ведут работу с клиентами и их контактными лицами со 2 по 30 день просроченной задолженности.

У каждого отдела есть свой начальник, который подчиняется напрямую генеральному директору компании. Коммуникации между отделами осуществляются путем отправки служебных записок по электронной почте. Линейные звенья отвечают за операционную деятельность предприятия.



Рисунок 4 –Организационная структура компании

Организационная структура компании линейного типа. Она является уместной, потому что управленческий аппарат зачастую исполняет однотипные и довольно рутинные задачи, а численность компании составляет менее 50 человек. Однако влечет за собой и неизбежные минусы, самый явный из них тот, что разделение труда приводит к заинтересованности каждого отдела выполнять строго «свои» функции[29]. Например, отдел оформления заявок, с целью выполнения плана, регистрирует явных маргиналов и неплатежеспособных людей, а отдел взыскания списывает пени и штрафы клиентам с просроченной задолженностью, чем окончательно убивает в них желание оплачивать в срок точно по графику. Также система коммуникаций между отделами слабо развита.

Работа происходит в телефонном режиме. Каждый менеджер за день совершает от 100 до 350 исходящих звонков, а также отвечает на входящую «горячую линию». Данные заносятся в программу, сделанную на основе 1С, и предоставляются заказчику начальниками отделов.

Анализ имеющихся теорий мотивации, форм и методов стимулирования работников к эффективной работе приводит к необходимости учитывать мотивационную структуру работающих в каждой их группе, подразделении предприятия с тем, чтобы побуждать их к активной деятельности, опираясь на оправдавшие себя на практике методы и способы побуждения[6].

Так как функции, обязанности и специфика работы отделов в целом похожи мы будем разрабатывать проект по совершенствованию системы мотивации на примере отдела сопровождения. С учетом небольших изменений и доработок позднее он может быть применен и к другим отделам.

Проведем анализ сотрудников этого отдела.

Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 –

Возраст	Пол	Образование
18-25 лет. 5 человек 25-35 лет. 2 человека 35-50 лет. 3 человека	Женщины- 7 человек Мужчины- 3 человека	Высшее- 2 человека Неоконченное высшее- 4 человека Средне-специальное-4 человека

При совершенствовании системы мотивации необходимо учитывать эти данные. Так как в настоящий момент 40% сотрудников находятся в процессе получения высшего образования нужно понять, рассматривают ли они дальнейшую работу в компании после окончания обучения, будут ли их знания востребованы. Также 70% сотрудников - женщины. По моим личным наблюдениям они менее морально устойчивы к негативу со стороны клиентов, чем мужчины, а значит необходимо создать такие условия труда, при котором этот неотъемлемый фактор в данной отрасли станет менее критичным. Также большинство сотрудников можно отнести к довольно молодым специалистам,

что, несомненно, скажется при создании нового проекта по совершенствованию системы мотивации.

Основной целью компании является получение прибыли. Для этого необходимо, чтобы выполнялись условия договора с заказчиками. В основном это своевременное внесение денежных средств клиентами, а также поиск и оформление новых. Офисы ООО «ИнфоКОЛЛ» довольно новые и современные, хорошо оборудованы и находятся в центре города. Система автоматического набора номера, готовая база клиентов, а также специально разработанная под нужды компании программа позволяет менеджерам экономить свое время и продуктивно вести работу. Основными конкурентами ООО «ИнфоКОЛЛ» в Красноярске являются:

-ООО «АБК» Сбербанк. Довольно крупная компания, сотрудничающая со Сбербанком. Часть сотрудников перешла в «ИнфоКОЛЛ» именно отсюда. По их словам в «АБК» гораздо хуже условия труда, очень строго следят за соблюдением всех регламентов и правил, из плюсов выделяют лишь полностью «белую» зарплату.

-ООО «Арко». Санкт-Петербургский филиал крупной коллекторской фирмы. Занимаются исключительно взысканием проблемных задолженностей с 90 дня. Особенностью можно выделить сдельную заработную плату сотрудников. При выполнении определенного плана она будет выше, чем в «ИнфоКОЛЛ», однако никаких гарантий этого нет.

-Собственные отделы по оформлению, сопровождению и взысканию кредитов крупных банков (Альфа банк, Тинькофф).

Ниже на рисунке представлены основные преимущества ООО «ИнфоКОЛЛ» перед главными конкурентами.



Рисунок 5

2.2 Анализ существующей системы мотивации ООО «ИнфоКОЛЛ»

Для разработки проекта по совершенствованию подсистемы мотивации на примере ООО «ИнфоКОЛЛ» необходимо рассмотреть уже существующую, выявить ее слабые и сильные стороны, а также проверить на соответствие двум выбранным теориям мотивации (теории справедливости С.Адамса и теории Герчикова). Выявив недостатки существующей подсистемы мотивации их необходимо целенаправленно исправить, начиная от общей политики мотивации в компании, заканчивая индивидуальной мотивацией сотрудников, если это потребуется.

Рассмотрим, какие методы мотивации применяются в компании более подробно.

Экономический.

В любой работе, а особенно в той, где нет места интересной и творческой деятельности, именно материальной форме мотивации следуют уделять ключевую роль. В компании используется повременно – премиальная система оплаты труда. Оклад менеджера отдела клиентского сервиса составляет 18000 рублей, начальника отдела 25000 рублей. Однако по всем документам официальная заработная плата составляет порядка 9000 рублей. Премия (от 1000 рублей до 10000 рублей) начисляется по результатам каждого календарного месяца на основе трех основных показателей:

-КСБП (коэффициент сбора без просроченной задолженности). Основной показатель рассматриваемого нами отдела. Процент клиентов, оплативших заблаговременно либо в дату списания.

-Коррекция первого дня. Процент клиентов, оплативших на первом дне просроченной задолженности. На второй день не оплатившие клиенты уже уходят в отдел взыскания.

-Качество разговоров. Корректное общение с клиентом, соблюдение имеющегося «скрипта».

Каждый сотрудник получает премию по итогам месяца за свои индивидуальные показатели, начальник отдела за общие показатели по отделу. Премия имеет строго фиксированный характер, что очевидно, ведет к тому, что сотрудники делают лишь то, за что им заплатят.

Сотрудники могут быть полностью либо частично депремированы за случаи, указанные в трудовом договоре. Например, ненадлежащие исполнение трудовых обязанностей, прогул без уважительной причины, нарушение регламенты служебного времени и другие дисциплинарные проступки.

Работа в праздничные дни оплачивается в двойном размере. Заработная плата выдается три раза в месяц, без задержек. Официальная часть приходит на банковскую карту, остальная на руки наличными деньгами.

Социально-психологический.

В современных, успешных, и развитых компаниях в данный пункт входят такие вещи, как дополнительное медицинское страхование, оплата услуг сотовой связи, путевки в санатории или летние лагеря для детей сотрудников и многое другое. В ООО «ИнфоКОЛЛ» ничего этого нет. К тому же, из-за официального оклада в 9000 рублей сотрудники не могут рассчитывать на полноценную оплату больничных листов, отпускные, а также пенсионные накопления. По моим личным наблюдениям этот факт периодически вызывает недовольства в коллективе. Из положительных моментов стоит отметить отличную организацию рабочего места для каждого сотрудника. Имеется вся необходимая и современная техника для полноценной работы, в офисе хороший ремонт, кондиционер. Компания каждый месяц оплачивает воду для куллера, закупает несколько сортов чая и кофе. На день рождения сотрудники получают в подарок подарочные сертификаты, по результатам 2018 года лучшим сотрудникам были выданы грамоты, оплачен новогодний корпоратив.

Административно-организационный.

Все ключевые решения в компании принимает генеральный директор. Он регулирует рабочий процесс и взаимоотношения между сотрудниками с помощью издания различного рода приказов, распоряжений, периодического введения новых или изменения существующих должностных инструкций. Начальники отделов доводят их до своих подчиненных и следят за их своевременным исполнением. Каждое утро начальник отдела проводит планерку, на которой оценивается работа за вчерашний день и ставятся задачи на сегодняшний. На основе наблюдения за сотрудниками должен отметить, что далеко не всегда подобного рода распоряжения или изменения устоявшихся инструкций вызывает положительную реакцию коллектива, однако обратная связь с начальством у сотрудников практически отсутствует.

Прежде чем приступить к анкетированию сотрудников отдела сопровождения ООО «ИнфоКОЛЛ» с целью определения их мотивационного

типа согласно теории В.И.Герчикова, рассмотрим, в каких условиях труда тот или иной тип является наиболее подходящим:

Таблица 2 –

Мотивационный тип	Особенности работы
1. Люмпенизированный	<ul style="list-style-type: none"> -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
2. Инструментальный	<ul style="list-style-type: none"> -интересует цена труда, а не его содержание (то есть 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
3. Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> -интересует содержание работы; -не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее не платили; -интересуют трудные задания - возможность самовыражения; -считает важной свободу в оперативных действиях; -важно профессиональное признание, как лучшего в профессии
4. Патриотический	<ul style="list-style-type: none"> -необходима идея, которая будет им двигать; -важно общественное признание участия в успехе; -главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме
5. Хозяйский	<ul style="list-style-type: none"> -добровольно принимает на себя ответственность; -характеризуется обостренным требованием свободы действий; -не терпит контроля

Так как специфика работы не предполагает интересных и творческих заданий, больших возможностей для самореализации и всеобщего

профессионального признания, а также карьерного роста и свободы действий, зато имеет систему четкой материальной мотивации за конкретные показатели по результатам работы, можно сделать вывод, что для подобного рода деятельности наиболее подходящим является «инструментальный» тип.

Выяснив это, было проведено анкетирование всех менеджеров отдела клиентского сервиса с помощью типового теста Moture и получены следующие результаты (учитывался только преобладающий тип для каждого сотрудника):

Люмпенизированный тип- 1 человек

Инструментальный тип- 6 человек

Профессиональный тип- 0 человек

Патриотический тип- 2 человека

Хозяйский тип- 0 человек

Процентное соотношение каждого типа сотрудников по отношению ко всему отделу представлено на диаграмме ниже:

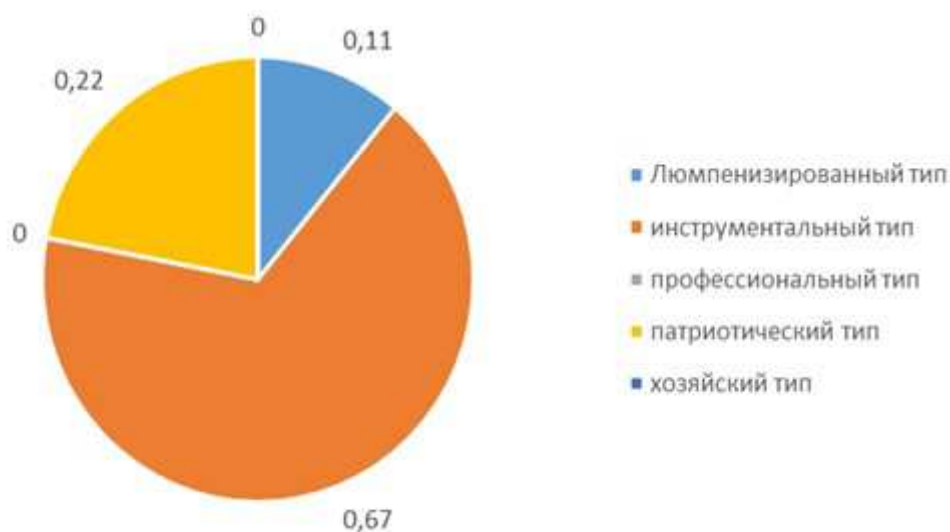


Рисунок 6

Далее рассмотрим соответствие существующей системы мотивации теории справедливости С.Адамса. Так как в ней говорится о том, что работник субъективно оценивает отношение полученного результата к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением других работников, выполняющих такую же работу[4], мы проведем интервью с начальником

отдела сопровождения. Она работает на данной должности уже 3 года, а сфере взыскания и сопровождения задолженности более 10 лет. Ниже представлен текст интервью.

-Здравствуйте. Скажите, вы знакомы с теорией справедливости С.Адамса?

-Я что-то слышала о ней во время учебы в институте, но с момента окончания обучения прошло 13 лет, и вряд ли сейчас я вспомню что-то конкретное.

-Если кратко, в ней говорится о том, что работник сравнивает затраченные им усилия и полученное за это вознаграждение, с усилиями и вознаграждением своих коллег, выполняющих аналогичную работу. Так вот, как вы считаете, в вашем отделе все сотрудники получают справедливое вознаграждение в сравнении с коллегами?

-Знаете, у нас есть приказ по выплате премий за ежемесячные показатели. Он для всех един. Но созданием так называемых «портфелей», то есть распределением клиентов между сотрудниками, занимается генеральный директор. И иногда я слышу от сотрудников недовольство, что им в этом месяце дали объективно сложных клиентов, которые регулярно выходят на просрочку, не оплачивают в срок, либо вообще только вернулись к нам из отдела взыскания.

-Когда сотрудник чувствует несправедливость по отношению к себе, у него возникает психологическая напряженность, из-за чего интенсивность его труда может снизиться. Принимаются ли в компании какие-то меры для снятия этой напряженности и восстановления справедливости?

-Обычно эти проблемы решаются сами собой, индивидуального подхода к каждому сотруднику у нас по сути нет. «Портфели» либо заново перемешиваются, спустя какое-то время, либо сотрудник находит общий язык с этими сложными клиентами и они начинают оплачивать ему согласно графику платежей.

-Также из этой теории следует, что сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут сохранять свою интенсивность труда, либо увеличивать ее. Как вы считаете, в вашем отделе есть такие сотрудники?

-А разве бывают люди, которые считают, что им переплачивают (улыбается)? В любом случае, за все время моей работы в этой компании, ни один сотрудник не получал максимально возможную премию. Дальше выводы делайте сами.

-Чтобы данная теория успешно работала на практике, все аспекты системы вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику. В данной компании этот момент соблюдается?

-Думаю, что да. Приказ о премировании умещается на двух листах и составлен максимально понятно. Если у кого-то из сотрудников возникнут вопросы, он всегда может обратиться ко мне.

-Спасибо за ваши ответы, до свидания.

-Всего доброго, удачи.

Также следует отметить, что в ООО «ИнфоКОЛЛ» используется производственная модель управления персоналом. Сотрудник- это средство производства. Хороший работник должен быть исполнительным, точно выполнять задание. В принципе, она подходит данной организации по следующим причинам:

-отсутствие творческой составляющей в рабочем процессе

-необходимость постоянного поддержания порядка и стабильности на всех уровнях

-большое количество клиентов, конвейерный тип работы

-тотальная система контроля за показателями

На основе проведенного исследования можно сделать выводы о сильных и слабых сторонах системы мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ»:

Сильные стороны:

-удобное расположение офисов;

-своевременная выплата заработной платы;

- современное рабочее оборудование;
- ценные подарки сотрудникам на День Рождения и Новый Год.

Слабые стороны:

- не учитывается мотивационный тип сотрудников;
- периодическое обострение социально-психологического климата в коллективе.

Возможно, в производственной модели управления первым двум пунктам и не принято уделять особое внимания, но специфика работы, постоянные стрессы и рутинная деятельность зачастую приводят либо к деморализованности сотрудников, либо к ссорам внутри коллектива. И то, и другое негативно сказывается на результатах работы, однако в момент их спадов руководство не пытается разобраться в причинах, а лишь требует достижения запланированных показателей.

-неравномерное распределение задач между сотрудниками при единой системе мотивации

-отсутствие в системе мотивации социальных льгот для работников

- неравномерное распределение рабочих «портфелей», то есть клиентов и задач между сотрудниками

-малоэффективная система коммуникации между отделами, а также слабая обратная связь с руководством.

Из всего вышесказанного следует, что компании «ИнфоКОЛЛ» необходимо принять меры по совершенствованию системы мотивации персонала.

Глава3 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ИнфоКОЛЛ»

3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ИнфоКОЛЛ»

В результате проведенного исследования существующей подсистемы мотивации действующих сотрудников ООО «ИнфоКОЛЛ» было выяснено, что для более продуктивной работы персонала необходимо проведения ряда определенных мероприятий, направленных на совершенствование рассматриваемой подсистемы. Для более эффективного внедрения предлагаемых далее изменений необходимо с максимальной отдачей использовать сильные стороны компании и приложить все усилия для оперативного устранения выявленных недостатков.

В процессе работы было выявлено, что в ООО «ИнфоКОЛЛ»:

- не учитывается мотивационный тип сотрудников;
- периодически обостряется социально-психологический климат внутри коллектива;
- в системе мотивации отсутствуют социальные льготы для работников
- рабочие «портфели», то есть клиенты и задачи порой распределяются между сотрудниками неравномерно;
- существующая система коммуникации между отделами малоэффективна, а также практически отсутствует обратная связь персонала с руководством.

Однако, были выявлены и сильные стороны компании:

- удобное расположение офисов;
- своевременная выплата заработной платы;
- современное рабочее оборудование;
- ценные подарки сотрудникам на День Рождения и Новый Год.

Далее остановимся на каждом отрицательном моменте более подробно и рассмотрим варианты устранения факторов, неблагоприятно сказывающихся на мотивации персонала организации.

1. Не учитывается мотивационный тип сотрудника.

Несмотря на то, что в рассматриваемой компании используется производственная модель управления, и в определенной мере она оправдывает себя, относительно небольшой штат сотрудников позволяет применять более гибкий подход к каждому из них.

В ходе анкетирования было выяснено, что 6 менеджеров отдела клиентского сервиса инструментальному типу мотивации согласно теории В.И.Герчикова. Для таких людей главным стимулом к труду являются деньги. Так как большинство сотрудников отдела относятся именно к этому мотивационному типу, именно на материальный аспект мотивации необходимо делать основной упор. Например, план сбора без просроченной задолженности на отдел каждый месяц устанавливается в размере 80%, а достигается буквально два-три раза в год. Не хватает обычно не более 1-2%. Происходит это по той причине, что премия сотрудникам выплачивается лишь за индивидуальные показатели. У них нет мотивации помогать коллегам, которым, например, сегодня достался сложный «портфель», либо он не успевает закончить работу вовремя. Для решения этой проблемы необходимо ввести прибавку к премии каждого отдельного сотрудника, если за прошедший месяц общий показатель КСБП по отделу превысил 80%. В таком случае повышение премии даже на 20% приведет к увеличению мотивации каждого сотрудника по отдельности и всего отдела вместе взятого. Два сотрудника отдела относятся к патриотическому типу и один к люмпенизированному. Патриотическому типу в работе важно, чтобы его ценили и уважали, а заслуги оценивали по достоинству. Для этого мы можем ввести в отделе так называемую доску почета, на которую будут вывешиваться фотографии лучших работников, также отличившимся сотрудникам необходимо вручать грамоты и благодарственные письма в конце каждого года.

2. Периодическое обострение социально-психологического климата внутри коллектива.

Нервный характер работы, постоянное общение с далеко не самыми доброжелательными людьми, высокая нагрузка и постоянные стрессы- все это приводит как к деморализации отдельных сотрудников, так и ухудшению социально-психологического климата внутри коллектива. Это очень важный момент мотивации сотрудников, и пренебрегать им ни в коем случае нельзя. В нашей стране до сих пор слабо развиты психологические курсы и различного рода командные тренинги, хотя на Западе этому уделяется большое внимание. Необходимо проведение двух тренингов с помощью компании ЦБО «Актив Плюс»: один, направленный на повышение стрессоустойчивости сотрудников, второй на укрепление общекомандного духа.

3. В существующей подсистеме мотивации практически отсутствуют социальные льготы для сотрудников.

В первую очередь такая ситуация складывается из-за того, что «белая» зарплата сотрудников составляет всего лишь около 9000 рублей, остальное выплачивается «на руки». Эта ситуация абсолютно неприемлема, как с точки зрения законов Российской Федерации, так и с точки зрения мотивации сотрудников. Если данные факты будут выявлены, работодатель может быть привлечен как к административной ответственности (статьи 122, 123 Налогового кодекса Российской Федерации)[1], так и к уголовной (статья 199 Уголовного кодекса Российской Федерации). Этот момент необходимо устранить в первую очередь. Официальная заработная плата позволит сотрудникам чувствовать себя социально защищенными, потому что в данный момент они даже не могут полноценно отдохнуть в отпуске, либо в случае болезни предпочитают приходить на работу, а не оформлять больничный лист. Учебный отпуск также не оплачивается, в то время как 40% сотрудников являются студентами, что является прямым нарушением статьи 287 Гражданского Кодекса Российской Федерации.

4.Неравномерное распределение так называемых «портфелей», то есть клиентов и задач.

На каждый рабочий день между сотрудниками распределяются клиенты и задачи по ним, делает это вручную начальник отдела. Так как помимо этого у него имеется еще множество задач, то зачастую распределение получается неравномерным. Один сотрудник может получить условно 100 задач, другой 150. Одному достаются клиенты, которые всегда оплачивают свой займ заблаговременно и без просрочек, другому те, кто сменил телефонный номер, как только получил денежные средства. Все это влияет на показатели сотрудников и на их премию по результатам месяца. Существующая система прямо противоречит теории справедливости С.Адамса. Для решения этой проблемы необходимо обратиться в стороннюю компанию с целью создания программного обеспечения, с помощью которого распределение задач между сотрудниками станет максимально честным и справедливым. Помимо автоматизации процесса мы получим гораздо большую мотивацию каждого работника, что в том числе положительно скажется и на морально-психологическом климате коллектива, проблемные стороны которого были описаны выше.

5. Малоэффективная система коммуникации между отделами, а также слабая обратная связь персонала с руководством.

Коммуникация – это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие. Мотивация при этом выполняет роль регулятора всех прочих функций, роль психики в организме[20].

Существующая система коммуникаций в ООО «ИнфоКОЛЛ» не удовлетворяет всех потребностей сотрудников. Приказы и распоряжения генерального директора доводятся до персонала через начальников отделов, обратная же связь практически отсутствует, сотрудники не могут довести до него свои пожелания или предложения. Система коммуникаций между отделами также развита очень слабо. Банальные сообщения, например, о списание пени, или информации по клиенту приходится отправлять через

начальника отдела, он передает эту информацию начальнику другого отдела, и лишь потом она доходит до адресата. Все это отнимает рабочее время у каждого в этой цепочки передачи информации. Для устранения этой проблемы необходимо создать корпоративный сайт для сотрудников компании. Каждый работник получит логины и пароль, с помощью которого он сможет зайти на сайт, оставить личное сообщение для работников из других отделов, либо через специальную форму отправить свои пожелания и предложения директору компании. Также на сайте он сможет видеть свои показатели, а также своих коллег, результаты работы отдела и предполагаемую премию по итогам текущего месяца.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что предложенные изменения действующей системы мотивации персонала позволят более рационально использовать существующие ресурсы компании, а также улучшить мотивацию действующих сотрудников, что как следствие повлечет за собой увеличение прибыли компании.

3.2 Оценка затрат на внедрении изменений по совершенствованию системы мотивации ООО «ИнфоКОЛЛ»

Внедрение предложенных ранее мероприятий по совершенствованию существующей подсистемы мотивации персонала ООО «ИнфоКОЛЛ» неизбежно повлечет за собой определенные затраты со стороны компании, однако правильнее изначально рассматривать их не как затраты, а как инвестиции в систему управления персоналом с целью повышения качества работы сотрудников со всеми вытекающими из этого положительными моментами.

Рассчитаем бюджет, необходимый для осуществления предложенных ранее изменений.

-Увеличение премии каждому сотруднику на 20%, в случае если за прошедший месяц общий показатель КСБП за отдел достиг 80%. Для расчета

возьмем среднюю премию размером 7500 рублей на одного сотрудника. 7500 рублей * 120% = 9000 рублей. Прибавка 1500 рублей. Умножаем на 10 сотрудников и получаем 15000 рублей.

-Доска почета, грамоты и благодарственные письма лучшим сотрудникам по итогам календарного года. Относительно бюджетные мероприятия, не более 5000 рублей.

-Проведение 2 тренингов, направленных на укрепление командного духа отдела, а также повышения стрессоустойчивости сотрудников обойдется в сумму порядка 50000 рублей.

-Повышение социальных льгот для сотрудников. На данный момент в ООО «ИнфоКОЛЛ» нарушается действующее законодательство Российской Федерации, так как лишь часть своей заработной платы работники получают официально. «Белая» зарплата в 9000 рублей влечет за собой низкий размер оплаты отпускных и больничных листов, а также пенсионных отчислений. Рассчитаем, сколько налоговых отчислений работодатель производит за сотрудников сейчас, и сколько он будет производить в случае исправления данной ситуации.

9000 рублей * 10 сотрудников = 90000 рублей. Это официальная месячная заработная плата отдела клиентского сервиса. Общая сумма налогов, уплачиваемых за сотрудников, складывается следующим образом:

-90000 рублей * 13% = 11700 рублей в счет уплаты подоходного налога.

-90000 рублей * 22% = 19800 рублей в счет уплаты пенсионных взносов

-90000 рублей * 5,1% = 4590 рублей в счет уплаты взносов по медстрахованию

-90000 рублей * 2.9% = 2610 рублей в счет уплаты взносов по социальному страхованию

-90000 рублей * 0,2% = 180 рублей в счет уплаты взносов по травматизму.

Итого: 38880 рублей, из них в качестве налогового агента 11700 рублей и в качестве плательщика страховых взносов 27180 рублей.

По факту же оклад менеджера отдела клиентского сервиса составляет 18000 рублей, как можно понять, с половины данной суммы никаких налогов и взносов не оплачивается. При переводе всего оклада в официальную часть работодатель станет выплачивать налогов и взносов: 77760 рублей, из них 23400 рублей в качестве налогового агента и 54360 рублей в качестве плательщика страховых взносов. Внедрение данных изменений ежемесячно будет обходиться ООО «ИнфоКОЛЛ» в 38800 рублей, но позволит осуществлять свою деятельность в полном соответствии с законодательство Российской Федерации, а также дать своим сотрудникам дополнительную социальную защиту.

Формирование или создание на предприятии социальных инноваций – это традиционный процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы (в том числе совершенствование системы управления персоналом, производством и т. д.) фирмы или организации. Применение таких инноваций приводит к расширению возможности на рынке рабочей силы, мобилизует и активизирует персонал (рабочих, специалистов, управленцев) предприятия на достижение поставленных целей, формирует и укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед сотрудниками и обществом в целом[9].

- Создание программного обеспечения, позволяющего в автоматическом режиме справедливо и равномерно распределять ежедневные задачи между сотрудниками отдела. Анализ рынка показал, что изначально данный подход был не совсем верен. Создание собственного программного обеспечение с нуля, а также сайта в сумме будет стоить порядка 500000 рублей. Однако, было найдено более простое, готовое и экономичное решение. Битрикс 24 позволит без особых проблем внедрить все задуманные нововведения, распределять задачи между сотрудниками, рассчитывать премии по результатам работы, создавать групповые чаты между отделами и личные переписки, что позволяет одновременно решить и следующую проблему, связанную с коммуникациями и обратной связью с начальством, вести учет

рабочего времени и много другое. К тому же он совместит с программой 1С, в которой уже работает компания. Стоимость подписки – «Команда» 4990 рублей, позволяет работать одновременно до 50 сотрудникам. На данном этапе развития этого решения вполне достаточно. В случае дальнейшего расширения компании можно будет перейти на более продвинутый тариф «Компания», его стоимость составляет 9900 рублей в месяц.

Общая стоимость предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации составит 95000 рублей единовременных затрат и 43870 рублей ежемесячно. Следует помнить, что единовременные затраты можно разделить на год. Для удобства сведем получившиеся результаты в таблицу .

Таблица 3 –

Предложенное мероприятие	Стоимость внедрения
Увеличение ежемесячной премии сотрудникам, в случае выполнения отделом плана	180000 рублей ежегодно
Доска почета, грамоты и благодарственные письма лучшим сотрудникам по итогам календарного года	5000 рублей
Проведение 2 тренингов, направленных на укрепление командного духа отдела, а также повышения стрессоустойчивости сотрудников	50000 тысяч рублей
Повышение социальных льгот для сотрудников	466560 рублей ежегодно
Подписка на Битрикс 24	59880 рублей ежегодно

Из таблицы видно, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала обойдутся ООО «ИнфоКОЛЛ» в 761440 рублей в год.

Внедрение данных изменений поможет компании повысить мотивацию и лояльность действующих сотрудников, укрепить свою конкурентоспособность, добиться более высоких результатов труда и как следствие увеличения собственной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию существующей системы мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ». Рассмотрены понятия мотивации, системы мотивации, выделены отличия мотивации персонала от стимулирования. Благодаря подробному рассмотрению и изучению теоретических основ мотивации персонала и сопоставлению действующей системы мотивации с теориями В.И. Герчикова и С.Адамса, анкетирования действующих сотрудников, а также интервью с начальником отдела клиентского сервиса были выявлены следующие недостатки:

- не учитывается мотивационный тип сотрудников;
- периодически обостряется социально-психологический климат внутри коллектива;
- в системе мотивации отсутствуют социальные льготы для работников
- рабочие «портфели», то есть клиенты и задачи порой распределяются между сотрудниками неравномерно;
- существующая система коммуникации между отделами малоэффективна, а также практически отсутствует обратная связь персонала с руководством.

Далее были предложены следующие мероприятия по совершенствованию существующей подсистемы мотивации персонала:

- Увеличение премии каждому сотруднику на 20%, в случае если за прошедший месяц общий показатель КСБП за отдел достиг 80%.
 - Доска почета, грамоты и благодарственные письма лучшим сотрудникам по итогам календарного года
 - Проведение 2 тренингов, направленных на укрепление командного духа отдела, а также повышения стрессоустойчивости сотрудников
 - Повышение социальных льгот для сотрудников.
- Рассчитаны затраты на внедрения изменений.

С помощью предложенных мероприятий компания может добиться большей лояльности со стороны персонала, повысить мотивацию работников и укрепить свое место на рынке труда, вследствие чего повысить собственную прибыль.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N146 – ФЗ (ред. от 27.11.2018)
2. Бацокин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013.
3. Белкин, В. Н Экономическая теория труда . – М.: Урал. отд–ние РАН , ин–т экономики, 2007. – 352 с.
4. Василюк М.А. Основы теории коммуникации. – М.: 2005. – 615 с.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – 7 изд. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
6. Губарев Р. В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика.. 2014. – С. 245.
7. Данилюк А. А Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие.– Тюмень 2015 стр. 9 [Электронный ресурс]. URL: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Danilyuk_141_Motivaciya%20i%20stimulirovanie_2015.pdf
8. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес букс, 2007. – 400 с.
9. Иваненко Л.В., Петров С.М. Проблема внедрения инноваций в деятельность малых и средних предприятий // Основы экономики, управления и права. – 2012.
10. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2005. – 512 с.
11. Кардашов В. Мотивация персонала. Теория и практика // Человек и труд.. – 2012. – №10. – С. 80.
12. Киселева В.А., Кружилин А.В. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда // Вестник Южно–Уральского государственного университета. – 2011.

13. Малхасьян С.С., Савченко Т.В. Краткий обзор процессуальных теорий мотивации труда и применение их на практике. 2017. – 66 с.
14. Мусагитова Я.Я. Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности // Вопросы студенческой науки. – 2018.
15. Озерникова Т.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: БГУ, 2017. – 6 с.
16. Основы менеджмента / Чернышев М.А., Коротков Э.М., Солдатова И.Ю., Чернышева М.А., Под ред. Солдатова И.Ю., Солдатова И.Ю., Чернышов М.А. .ИТК "Дашков и К", Наука–Пресс, 2006.
17. Пантелеев С.Л. Адаптация теории мотивации портрета Лоулера к современным условиям // Научно–технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2004.
18. Пантелеев О.А. Самоактуализация как условие развития человеческого потенциала // Вестник экономики, права и социологии. – 2015.
19. Рофе А.И. Труд: теория, экономика, организация: учебник для вузов.. – М.: 2005.
20. Савченко Т.В. Сущность теории мотивации Абрахама Хоральда Маслоу и ее практическое применение на российских предприятиях // Проблемы науки. – 2017.
21. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сб. практ. инструментов. – М.: 2011. – 11 с.
22. Симоненко Н.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. – 2011.
23. Скворцов В.Н., Маклакова Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях. 2013. – 66 с.
24. Сорочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминолог. слов. – Самара: Самарский университет, 2012. – 104 с.
25. Титов А.А. Управление малыми проектами на предприятиях с иерархической организационной структурой. // Серия: Экономика и менеджмент, 2012. – 132 с.

26. Уфимцев В. В., Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации // Известия ИГЭА. – 2012. – №3. – С. 93.
27. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы экономики, управления и права. – 2012.
28. Хилл Н. Думай и богатей . – М.: ФАИР, 2008. – 272 с.
29. Шарипова Н.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // Сибирский торгово–экономический журнал. – №23. – С. 2016.
30. Шиповская Л.П. Человек и его потребность быть личностью // Журнал Сервис Plus, 2008. – 25 с.

Приложение А

Действующая система мотивации в ООО «ИнфоКОЛЛ»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ИнфоКОЛЛ»

г. Красноярск

01 марта 2019г.

ПРИКАЗ № 04-Р

Об утверждении системы мотивации
Менеджера отдела клиентского сервиса

В целях упорядочения бизнес-процессов и расчетов в ООО «ИнфоКОЛЛ»

Приказываю:

1. Утвердить с 01.03.2019 г. систему мотивации:
 - 1..1. менеджера отдела клиентского сервиса, которая будет складываться из двух частей: окладной и премиальной.
 - 1..2. старшего менеджера отдела клиентского сервиса, которая будет складываться из двух частей: окладной и премиальной.
 - 1..3.
2. Установить оклад в соответствии с занимаемой должностью:
 - 2..1. Оклад менеджера отдела клиентского сервиса за отработанный отчетный период составляет 18 000 рублей.
 - 2..2. Оклад старшего менеджера отдела клиентского сервиса за отработанный отчетный период составляет 25 000 рублей.
3. Премияльная часть рассчитывается на основании данных учетной программы 1С «Учет займов» следующим образом:
 - 3..1. Первый показатель – «Коэффициент сбора без просрочки за месяц»:
 - 3..1.1. Показатель выгружается по результатам отчетного месяца из раздела «задачи на день»
 - 3..1.1.1. Для менеджера отдела клиентского сервиса выгружается личный показатель
 - 3..1.1.2. Для старшего менеджера отдела клиентского сервиса выгружается групповой показатель всего отдела.
 - 3..1.2. Пороговые значения, соответствующие уровням мотивации указаны в следующей таблице:

Пороговое значение	Премия
> 81 %	4500
80 - 80,99%	3800
79 – 79,99 %	3000
78 – 78,99%	2300
77- 77,99%	1700
76 – 76,99 %	1200

Окончание приложения А

< 76	0
------	---

3..2. Второй показатель – «Процент коррекции 1 дня»:

3..2.1. Показатель выгружается по результатам отчетного месяца из файла «Динамика КСБП»

3..2.1.1. Для менеджера отдела клиентского сервиса выгружается личный показатель

3..2.1.2. Для старшего менеджера отдела клиентского сервиса выгружается групповой показатель всего отдела.

3.2.2. Пороговые значения, соответствующие уровням мотивации указаны в следующей таблице:

Пороговое значение	Премия
< 45	2500
40 – 44,99 %	2000
35 - 39,99 %	1500
30 – 34,99 %	1000
< 30 %	0

3..3. Третий показатель – «Оценка за качество переговоров»:

3..3.1. Показатель снимается из файла «Оценка переговоров» за расчетный месяц.

3..3.2. Оценка за качество переговоров рассчитывается на основании инструкции «Карта оценки»

3..3.3. Итоговой результат оценки переговоров соответствует пороговым значениям в таблице:

Бонус за качество			
От 0 до 84,9	От 85 до 89,9	От 90 до 94,9	>95
0 руб.	1000 руб.	2000 руб.	3000 руб.

4. Бухгалтеру обеспечить расчет премиальной части в срок до 13-го числа месяца, следующего за отчетным включительно, в срок до 15-го числа месяца, следующего за отчетным сформировать «Расчетки» и отправить на согласование Заместителю исполнительного директора. Утвердить, что если эти даты выпадают на выходные и праздничные дни, то они переносятся на следующий рабочий день.

5. Для контроля над исполнением настоящего приказа назначаю себя.


Директор

А.А. Домославская

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


И. П. Воронцова

подпись

« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование системы мотивации персонала

Руководитель


подпись, дата

ст. преподаватель

А. Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

П. А. Попов

Консультант


подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С. Н. Лыкова

Красноярск 2019