

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра социальной информатики

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ НА ОСНОВЕ КРИ**

(автореферат бакалаврской работы)

Студентки 5 курса 581 группы  
направления 38.03.05 - Бизнес - информатика  
профиль Социально-информационные системы в бизнесе  
Социологического факультета  
Керимбаевой Светланы Руслановны

Научный руководитель  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_

Ю.А. Седавкина

подпись, дата

Зав. кафедрой  
кандидат социологических наук, доцент

\_\_\_\_\_

И.Г. Малинский

подпись, дата

Саратов 2019

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы.** В настоящее время самым главным активом любой организации является персонал, который обеспечивает ее работоспособность и развитие. Чтобы добиться результатов организация должна оказывать сотрудникам необходимую мотивацию к труду, что поднимет их моральный дух для выполнения работы.

Наличие мотивации к работе у человека считается действительно важным, это повышает эффективность и качество всего результата организации в целом. Удовлетворенность персонала своей работой является сложным фактором.

Чтобы мотивация труда персонала была действительно эффективна, необходимо хорошо представлять, на чем она должна основываться, – ее сущность. Только зная то, что имеет в себе силу двигать человека, побуждать его к деятельности, какие цели он преследует, можно попытаться разработать систему способов для мотивации персонала. Например, людские потребности, интерес, пожелания, установки, способности и прочее. Все это выступает как источники внутреннего развития личности, то есть способствует и деятельности.

Мотивация труда персонала – часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На эффективность мотивации, повышения результата деятельности людей в процессе труда напрямую влияют такие факторы, как уровень организации, взаимоотношения руководства и персонала в целом, их согласованности работы и многое другое.

Один из способов мотивации персонала может выступать такое понятие, как КРІ.

КРІ – это ключевые показатели эффективности работы. То есть КРІ подразумевает под собой систему показателей, по которым работодатели оценивают своих сотрудников. Простым языком, для организации в общем и

для каждого сотрудника разрабатывается документ, где описаны показатели, которых организация или сотрудник достигает, или не достигает по итогу своей деятельности. За успешное выполнение плана его работа оплачивается дополнительной суммой, которая и будет являться его мотивацией.

Поэтому на сегодняшний день KPI и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Компания, о которой будет идти в данной работе, решила разработать и внедрить новую систему мотиваций для повышения эффективности работы сотрудников и упрощения контроля над выполнением работы. Реализация этой цели должна сопровождаться проведением необходимых теоретических исследований и написания положений о мотивации конкретных должностей в компании. Содержаний работы будет направлено на описание этих этапов реализации системы мотиваций.

Данная работа очень актуальна в связи с современной ситуацией в сфере обслуживающих компаний, ведь эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблеме удовлетворенности работой у индивидов, посвящено достаточно много работ, такие работы как у Ильясова Ф.Н «Удовлетворенность трудом»<sup>1</sup>, в которой он анализирует удовлетворенность трудом и рассматривает процесс ее формирования в ходе социализации индивида.

В книге румынского социолога и социального психолога Кэтэлина Замфира рассматривается вопрос о путях достижения удовлетворенности

---

<sup>1</sup> Ильясов Ф.Н Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). Под ред. В.Г Андреевкова. Ашхабад: Ылым(Наука), 1988-100с.

трудом, предпосылки которой заложены в самой природе человека как деятельного существа<sup>2</sup>.

Про систему мотивации с помощью КРІ подробно рассмотрено в таких книгах, как Ветлужских Е.Н. «Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ» и Панов М.М. «Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ».

Стоит отметить и работы таких исследователей как: Ачмиз Ф.Р, Смирных Л.И, Здравомыслова А.Г, Иванова Е.М которые в своих трудах раскрывают проблему удовлетворенности трудом у индивидов<sup>3</sup>.

Однако, несмотря на большое количество уже существующих работ на эту тему, она никогда не потеряет актуальность. Ведь мотивация сотрудников к труду – процесс, который никогда не стоит на месте. Факторы, влияющие на работу персонала, постоянно меняются, что ставит перед организацией задачу не упускать проблему удовлетворенности своих кадров к работе.

**Цель** научно–исследовательской работы будет заключаться в разработке и внедрении эффективной системы мотиваций на основе КРІ для коммерческого отдела в компании по строительству коммерческих зданий.

Для достижения поставленной цели были выделены **основные задачи**:

1. Определить место мотивации персонала для организации в целом (рассмотреть существующие виды и способы мотивации).
2. Привести сравнительный обзор практикующих методов мотивации в различных организациях.
3. Рассмотреть понятие КРІ как один из методов мотивации (дать определение понятия и его применения).
4. Рассмотреть работу Компании.

---

<sup>2</sup> Кэтэлин Замфир Удовлетворенность трудом.-СПб.: Питер,1993.

<sup>3</sup> Ачмиз Ф.Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений (На примере Республики Адыгея). Дисс. ... канд. социол. наук. Майкоп, 2006  
Смирных Л.И. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? // WP15/2008/02. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 52 с.

5. Разработать систему мотивации коммерческого отдела компании на основе КРІ (разработать и написать «положение о мотивации» коммерческого отдела).

**Объектом исследования** данной выпускной квалификационной работы будет являться сама организация.

**Предмет исследования** выпускной квалификационной работы – система трудовой мотивации персонала.

**Эмпирическую базу** данной работы составили результаты социологических и экономических исследований трудовой мотивации, на основе которых сделаны выводы относительно наиболее эффективных методов мотивации, как отечественных авторов, так и зарубежных, это Ткачев Р.В.<sup>4</sup>, Рудалева И.А., Кабашева И.А.<sup>5</sup>, Крейг Стедман<sup>6</sup>. А также Трудовой кодекс Российской Федерации.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Первая глава «Система мотивации персонала как бизнес-процесс»** содержит в себе понятия мотивации: ее цели, виды и методы осуществления.

В начале главы мотивация раскрывается как важный бизнес-процесс любой компании. Пусть на первый взгляд кажется, что два таких понятия как

---

<sup>4</sup> Ткачев Р.В., Методика социологического исследования мотивации военно-профессиональной деятельности офицерского состава // Армия и общество. 2011. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-sotsiologicheskogo-issledovaniya-motivatsii-voenno-professionalnoy-deyatelnosti-ofiterskogo-sostava> (Дата обращения: 22.03.2019). Загл. с экрана. Яз. рус.

<sup>5</sup> Рудалева, И.А., Кабашева И.А. ФАКТОРЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11–4. – С. 872–876;

URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35648> (дата обращения: 05.09.2018). Загл. с экрана. Яз. рус.

<sup>6</sup> Статья «Definition key performance indicators (KPIs)», Craig Stedman [Электронный ресурс]. URL: <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/key-performance-indicators-KPIs> (дата обращения 08.01.19 г.). Загл. с экрана. Яз. Англ.

«мотивация» и «бизнес–процессы» между собой не взаимосвязаны, однако это не совсем так.

Понимание бизнес–процесса в работе лежит именно через коллектив, так как бизнес–процесс не обязательно должен быть в коммерческой структуре. Он может быть использован и в некоммерческой организации. Например, выезд пожарной машины или скорой помощи, благотворительность, организация бесплатной выставки и прочее. Ведь при этом также можно описать и смоделировать бизнес–процесс, так как есть люди, которые выполняют те или иные действия для достижения того или иного результата.

Изучив различную информацию на эту тему, мы приходим к следующему выводу:

Бизнес–процесс – это логическая последовательность действий человека (или нескольких человек) в коллективе. Цель описания бизнес–процесса – анализ и регламентация тех или иных действий в коллективе. А мотивация – эмоциональное и психологическое состояние сотрудника, которое при постановке задачи позволяет получить от него больше энергии, чем вложено в доведение до него.

Далее рассматриваются существующие виды и теории мотивации.

Мотивацию можно классифицировать по нескольким признакам. Различать ее можно в зависимости от потребностей человека, это трудовая, материальная или статусная мотивация; можно в зависимости от используемого способа, принудительная, нормативная; или в зависимости от возникновения мотивов у человека. Существуют также теории мотивации, которые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория Герцберга, теория Тейлора, теория Маккелелланда и теория Маслоу, которые подробнее рассмотрены в полном тексте работы.

Следующим пунктом необходимо определить, какие существуют методы мотивации и выбрать наиболее подходящий для работы.

Способов мотивации существует достаточно: это мотивация за идею, за статус, за комфортные условия, атмосферу – и многие другие. Однако, благодаря опыту, стоит отдать должное самому популярному и эффективному методу – материальной мотивации. Именно на ее основаниях и будет разработана система мотиваций в Компании.

**Вторая глава «Теоретические основы ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников».** Она содержит в себе определение такого понятия, как ключевой показатель результатов деятельности (KPI).

Это метод оценки работы организации, направленный на формирование показателей, которые способствуют достижению целей. Эффективные KPI сосредоточены на бизнес-процессах и функциях, которые высшее руководство считает наиболее важными для измерения прогресса в достижении стратегических целей и показателей эффективности. KPI показывают, насколько хорошо работает бизнес. Без ключевых показателей эффективности руководителям компании было бы сложно осмысленно оценить это, а затем внести оперативные изменения для решения проблем производительности.

Попробуем в теории разобрать использование системы KPI на конкретном примере. Так как реальное внедрение такой системы будет рассмотрено на компании, которая занимается продажами, для примера рассмотрим ту же сферу.

Менеджер по продажам будет использовать разработанный в компании ключевой показатель результатов деятельности с целью увидеть четкое изображение своей деятельности. Сотрудник видит, что для получения определенного дохода, ему нужно продать определенное количество того или иного товара, проконсультировав для этого определенное количество человек при личной встрече или по телефону. Например, будем считать, что чтобы продать один товар менеджеру по продажам необходимо провести 10

консультаций. Тогда, для данного сотрудника можно привести такие варианты показателей, как: «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...» и подобное.

Во второй части главы рассматривается применение КРІ непосредственно для мотивации сотрудников. Ведь Ключевые показатели эффективности могут быть мощным инструментом для работодателей, когда речь идет о создании рабочей среды, которая способствует мотивации сотрудников.

Для создания систем мотиваций персонала с помощью КРІ необходимо: определить основные задачи, за которые будет отвечать конкретный сотрудник, понимать слабые и сильные стороны сотрудника, чтобы поставить перед ним достижимую цель. Это позволит работнику стремиться к эффективному достижению целей ради вознаграждения, а компании это пойдет на пользу.

**Третья глава «Разработка системы вознаграждения персонала»** отведена под разработку положения о мотивации персонала.

В начале необходимо понимать деятельность и цели Компании. Организация включает в себя группу компаний, которые представляют комплекс услуг в сфере строительства, архитектуры и дизайна коммерческих зданий по индивидуальным проектам. Она ориентирована на проектирование и строительство, отделку, ремонт коммерческих объектов, таких, как административные здания и сооружения, парковочные места, гаражи, складские помещения с оформлением ландшафтного дизайна прилегающих территорий к ним. Продажи такой организации – это продажи сложных продуктов, часто комплексных (например, строительство, отделка, дизайн одного объекта), и они, как правило, проходят длинный цикл сделок и переговоров. Такие продажи называют B2B продажами – это модель продаж, в которой компании в основном продают товары и услуги предприятия, а не напрямую потребителям.

Понимая деятельность Компании, можно понять, что есть два вида продаж: мелкие и крупные. Мелкие продажи – это продажи на относительно



небольшие суммы (это, например, разработать проект без постройки). А крупные продажи – это продажи, стоимость которых от 5 миллионов.

Реализацией товаров и услуг на рынке занимаются коммерческие отделы. В Компании они состоят из нескольких подразделений, которые разделяются по различным отраслям применения товаров. Главная обязанность коммерческого отдела – поиск и идентификация потенциальных клиентов. На данный момент заработная плата сотрудников не зависит от количества успешных продаж. То есть сумма, которую получит сотрудник, фиксирована, что плохо сказывается на эффективности. Значит, напрашивается вывод, что мотивацию необходимо завязать на количестве продаж. Чем больше сотрудник коммерческой службы сможет продать, тем больше будет его мотивационная часть, которая состоит в бонусе к заработной плате.

Далее следует непосредственно общее «Положение и мотивации персонала в Компании».

Обобщая, можно выделить, что «Положение о мотивации» описывает принципы и правила распределения материального вознаграждения и нематериальной мотивации работников компании. Здесь будет использована система моральных и материальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные и другие профессионально–значимые результаты. Также применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за особые успехи в труде, достижение показателей и выполнение работы, которая напрямую не относится к показателям результативности труда конкретного работника. Конкретные пункты и положения, их взаимосвязь и способ формирования представлены в полном тексте работы.

Следующим разделом идет «Положение о мотивации работников коммерческой службы», которое описывает общие правила и порядок расчета мотивации работников коммерческой службы (КС) Компании.

Здесь определяются уровни каждого сотрудника в зависимости от сумм заключенных сделок за прошедший отчетный период. Порядок перехода между

уровнями, зависимость от них постоянной и переменной части заработной платы и бонусной части, порядок начисления бонуса за успешные сделки. А также рассмотрены случаи повторных продаж или, наоборот, не заключенных сделок.

По итогу, можно отметить, что приведена полная система мотиваций на основе КРІ для сотрудников коммерческого отдела.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мотивация труда персонала – часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На эффективность мотивации, повышения результата деятельности людей в процессе труда напрямую влияют такие факторы, как уровень организации, взаимоотношения руководства и персонала в целом, их согласованности работы и многое другое.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу и Герцберга. Наиболее известные авторы процессуальных теорий: Тейлор и Маккелелланд.

Система мотивации персонала имеет две формы: материальная и нематериальная и может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

В работе было предложено разработать и внедрить мотивационную систему оплаты труда, позволяющую оценить качество труда каждого сотрудника. Рекомендуемой для внедрения системой оплаты труда стала

система мотиваций, стимулирующая продажи и премиальная система выплат, основанная на расчете ключевых показателей эффективности.

Результатом работы будет являться настоящее Положение о мотивации труда в Компании. Которое, вкратце, соответствует следующим принципам:

- заработная плата сотрудников коммерческого отдела состоит из оклада, переменной части и бонуса;
- переменная часть заработной платы формируется на основании оценки непосредственным руководителем работы сотрудника;
- бонус выплачивается после успешного заключения договора на продажу.

Таким образом, использование предложенной системы мотиваций позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.