# Мотивация и развитие команды проекта 'Кидзания'

2018

Введение

В настоящее время такой вид деятельности в России как старт-ап активно развивается. Термин «старт-ап» появился несколько лет назад и стал обозначать бизнес, начинающийся с нуля. Любой старт-ап в первую очередь характеризуется инновационностью, ускоренными темпами развития и высокой степенью риска банкротства. Главной характеристикой старт-апа можно считать наличие потенциала для стремительного роста. Такой эффект может быть достигнут за счёт создания нового сегмента рынка, предоставления уникального товара или услуги (Бондаренко, 2015). Однако из-за ряда препятствий и ограничений всего лишь 10-15% от общего количество российских старт-апов становятся по-настоящему прибыльными («Коммерсант, 2014).

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Существует ряд факторов, которые могут помочь старт-апу стать успешным при в условиях ограниченности ресурсов и высокой конкуренции. Одним из самых значимых является наличие крепкой команды, заинтересованной в успехе проекта. Предпринимателю важно подобрать квалифицированных сотрудников на момент подготовки и запуска нового проекта, ведь именно от их работы будет зависеть качество предоставляемых товаров или услуг и первое впечатление клиентов. Учитывая высокую конкуренцию в большинстве сегментов рынка, компании вынуждены уделять особое внимание качеству обслуживания клиентов, а не только на ценовой политике. Подобные бизнес-цели оказывают сильное влияние на кадровую политику компании. Перед предпринимателями встают важныепроблемы: как привлечь к работе над старт-апом квалифицированных людей, заинтересовать их и удержать после запуска проекта. Перспектива работать в новом проекте для многих людей не является привлекательной. Это связанно с особенностями стартапа как вида предпринимательской деятельности.

Мотивация и развитие персонала выходит на первый план в кадровой политике крупных старт-апов. Внутренняя система обучения позволяет не только сократить текучесть кадров, но и выявить перспективных специалистов, предоставить им возможность для развития. Таким образом, компании получают квалифицированных людей, заинтересованных в работе. В свою очередь сотрудники имеют возможность развиваться внутри компании и пробовать себя в новых сферах.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В рамках данной работы изучаются традиционные и современные подходы к мотивации проектных команд; изучается степень мотивации команды реального проекта; производится оценка текущей системы мотивации и развития персонала в проекте; предлагаются рекомендации по совершенствованию имеющейся системы.

Актуальность данной темы высока в связи с ростом числа старт-апов в сфере услуг в России (Журавлева, 2014). Выбор темы также обусловлен как потребностью индустрии в подобных исследованиях, так и опытом автора работы.

Новизна данной работы состоит в том, что исследование будет проведено в старт-апе, работающем в сфере услуг. Данная сторона вопроса на сегодняшний день недостаточно изучена. Результаты проведенного исследования могут быть полезны для предпринимателей, которые захотят предоставлять на Российский рынок абсолютно новый вид товаров или услуг. А также компаниям, которые занимаются консалтингом действующих предприятий в этой сфере.

Основную гипотезу, которую планируется проверить в ходе исследования можно сформулировать следующим образом: Если сотрудник понимает и принимает ценности проекта, он будет заинтересован работать эффективно.

Цель данной работы: выявить особенности системы мотивации и развития персонала в процессе работы над старт-апом.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи: мотивация персонал старт ап

Рассмотреть наиболее части используемые способы мотивации и развития сотрудников, принятые в России

Описать особенности мотивации и развития персонала в рамках старт-апа

Провести оценку системы мотивации и развития сотрудников проекта «Кидзания»

Проанализировать текучесть персонала в «Кидзании»

Проанализировать удовлетворенность сотрудников «Кидзании»

Предложить варианты совершенствования системы мотивации и развития персонала

Объектом исследования является проект «Кидзания», запущенный в 2016 году в Москве, который являлся старт-апом на момент запуска.

Предметом исследования является методы мотивации и развития сотрудников проекта «Кидзания» и результаты применения этих методов.

Методология

Проблема мотивации и развития персонала довольно широко рассматривается как в публицистической, так и в научной литературе. Теоритической основой исследования послужили научные исследования и и их результаты, опубликованные в научной и специальной литературе. Теоретические аспекты процесса мотивации персонала в разные периоды были исследованы такими авторами, как: З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, А. Маслоу, Г.Олпорт, К.Роджерс, Ф. Лерш, Г.А. Мюррей, Б. Вайнер и др. Информационной базой работы послужили данные российской статистики в области предпринимательства. Исследование ключевых факторов эффективной работы команды старт-апа построено на анализе кейсов о мотивации и развитии персонала, собранных автором как в процессе профессионального общения в действующем старт-апе, так и в результате поиска данных в сети интернет и публикаций в российских и зарубежных средствах массовой информации. Для получения подробной и точной информации будет проведено ряд интервью с представителями отдела HR рассматриваемого старт-апа, а также анкетирование всей команды проекта. После проведения контент-анализа собранных интервью и подведения результатов анкетирования будут выведены ключевые способы мотивации и развития персонала в старт-апе «Кидзания»; предложены методы совершенствования действующей системы, разработанные на основе анализа теоретической литературы на данную тему.

Структура работы

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения. В первой главе будет описаны теоретические основы мотивации и развития персонала, используемые в Российских компаниях. Во второй главе будет проведен практический анализ системы мотивации и развития сотрудников в стартапе «Кидзания», представлены выводы и рекомендации по улучшению имеющийся системы.

Глава 1. Классические и современные теории мотивации и развития сотрудников в России.

.1 Понятие старт-ап проекта и его особенности

Старт-ап (от англ. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA> startup company, startup, букв. «стартующий») - термин, впервые использованный Forbes <https://ru.wikipedia.org/wiki/Forbes> в августе 1976 года и Business Week <https://ru.wikipedia.org/wiki/Business\_Week> в сентябре 1977 года для обозначения компаний с короткой историей операционной деятельности <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C> (The Oxford English Dictionary, 1989). Американский писатель и предприниматель предложил определение данного термина, которое стало достаточно популярным: «Старт-ап - это временная организация, созданная для поиска повторяемой̆, прибыльной̆ и масштабируемой̆ бизнес-модели» (Бланк, 2013).

Некоторые старт-апа спустя несколько лет стали крупными всемирно известными компаниями:electronics, $1 млрд

Один из наиболее успешных музыкальных старт-апов, который начал с производства наушников, а сейчас имеет собственный музыкальный интернет-сервис., $2 млрд

Студенты Стэнфорда создали мессенджер, в котором сообщение с любым контентом держатся определенно количество времени (по таймеру) и потом исчезают бесследно. , $2.5 млрд

Сервис, который помогает найти или сдать в аренду жилью для путешественников., $3,8 млрд

Система поиска такси, которая устанавливает цены в зависимости от спроса и предложения., $10 млрд

Создатели хотели сделать сервис, который поможет пользователям пересылать файлы любого объема (обычная электронная почта не позволяет это делать), $10 млрд

Создали смартфоны по доступной цене с хорошим качеством.

Можно выделить несколько факторов успех старт-апа:

Конкурентной е преимущества новой услуги или продукта

Время

Человеческий фактор

Наличие прогрессивной бизнес-модели

Грамотный маркетинг

Понимание потребностей инвесторов и потребителей

Существует множество подходов к описанию стадий развития старт-апа. Рассмотрим один из самых популярных, описывающий этапы развития бизнес-процессов внутри старт-апа.

Модель «Развитие потребителя» Стивена Бланка, писанная в книге «Четыре шага к озарению», основана на понимании потребностей потребителей. Модель включает в себя четыре стадии перехода от старт-апа к стабильно функционирующей компании (Blank, 2006).

этап: «Выявление потребителей». Команда старт-апа обдумывает какие проблемы потребителя сможет решить производимый продукт или услуга.

этап: «Верификация потребителей». Этап планирования и проверки гипотез. Команда старт-апа разрабатывает стратегия развития, продумывает маркетинг, тестирует продукт. В случае неудачи - команда возвращается к 1 этапу.

этап: «Привлечение потребителей». Если полезности продукта или услуги была подтверждена, то команда начинает вкладывать деньги в маркетинг и параллельно запускает продажи.

этап: «Создание компании». Стивен Бланк считает, что финальная цель старт-апа - создание формальной структуры по производству этого товара или услуги, внутри которой планируется дальнейшее развитие.

Поиск источников финансирования - одна из основополагающих частей работы над старт-апом. Руководитель должен не только хорошо знать потребности рынка и тщательно продумать свой продукт или услугу, но и предугадать желания инвесторов и уметь эффективно представлять результат своей работы. В случае успеха, предприниматель может получить весьма хорошие инвестиции. Пол Грэм выделил три этапа финансирования старт-апа (Paul Graham, 2010):

«Посевные инвестиции». Начальный этап, на котором средства в развитие идеи вкладывает либо сам предприниматель, либо его друзья/знакомые/родственники. Как правило, этих средств хватает на разработку бизнес-плана и прототипа будущего продукта или услуги. В редких случаях первым инвестором может оказаться венчурный фонд.

«Ангельские инвестиции». Частных инвесторов часто называют «бизнес-ангелами». Они могут войти в совет директоров и влиять на решения, принимаемые основателями старт-апа. Финансовое положение команды на этом этапе улучшается. Появляется возможность расширить штат, запустить производство продукта и даже начать продажи.

«Раунд «А». Так как старт-ап уже имеет четкий продукт и план развития, то появляется возможность привлечь различные венчурные фонды для значительных инвестиций. Старт-ап начинает превращаться в формальную структуру, расширяться.

По мере роста старт-апа могут появляться «Раунд «B», «Раунд С» и так далее.

Старт-апы активно набирают популярность по всему миру. Однако у российских старт-апов особая окружающая среда для развития. Forbesвыделил несколько главных проблем российских старт-апов («Forbes», 2016):

«Монетизация - главная проблема»

В России система инвестирования в старт-апы только начинает развиваться. У предпринимателя нет никаких гарантий от кого он сможет получить финансирование и в каком количестве. Из-за этого действительно полезные идеи могут пропасть бесследно.

«Старт-апы как повторение пройденного»

Появилась тенденция не придумывать идею с нуля, а дорабатывать уже хорошо функционирующий продукт. Предприниматели таким образом стараются себя обезопасить от возможного провала и надеются, что создатели изначального продукта захотят финансировать их дополнение.

«Слишком много старт-апов»

Создание старт-ап в России превратилась в модное течение. Из-за этого инвесторам все сложнее найти действительно стоящий проект.

«Табу на ошибки»

Российские предприниматели боятся рассказать о своих ошибках в процессе работы над продуктом, так как это может оттолкнуть инвесторов. Это особенность русской культурой. В мировой же практике становится популярно рассказывать о своих ошибках, так как именно это демонстрирует опят предпринимателя, его отношение к работе, личностные и профессиональные качества.

Несовершенство законодательства.

Законы, касающиеся старт-апов в России, не до конца понятны и требуют существенной доработки. Предпринимателям приходится нанимать юристов, чтобы не допустить ошибки, что увеличивает их издержки в условиях и без того малого финансирования.

.2Понятие мотивации и развития персонала

Успех любой производственной деятельности в первую очередь зависит от эффективности работы каждого члена компании. Этот фактор играет еще большую роль в условиях старт-ап, когда все процессы происходят впервые, нет отлаженной схемы работы. В связи с этим руководство проекта должно тщательно изучить своих сотрудников, понять, чем именно их привлек данный проект, и продумать как сделать их работу максимально интересной и комфортной, предоставить возможности для личностного и карьерного роста. Продуманная система мотивации и развития персонала поможет не только удержать людей в команде, но и повысить их результативности и, как следствие, улучшить показатели проекта.

По определению, мотивация - побуждение субъекта к деятельности для достижения каких-либо целей, наличие интереса к определенной деятельности и способы его инициирования, пробуждения (Борисов,2003).

Развитие персонала (РП) - комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития (Уткин, 1996). Современные условия, в которых функционирует любой проект или организация, требуют постоянного роста, как и от технологической составляющей процесса, так и от профессиональных качеств сотрудников. Руководители компаний должны рассматривать обучение своей команды, как выгодную инвестицию в нематериальную составляющую компании. Своевременно проведенное обучение не только повысит качество выполняемых работ, но и повысит уровень мотивации сотрудников. В долгосрочном периоде обучение снизит издержки на поиск новых сотрудников и их адаптацию в компании. Для сотрудников корпоративное обучение дает возможность для развития внутри организации как вертикально, так и горизонтально.

Выделяют несколько основных «позитивных» способов мотивации команды проектом (Мазур, 2004):

положительный климат в команде

возможность профессионального роста, раскрытия потенциала

четко поставленные цели в работе

вознаграждения за эффективную работу

одинаковые возможности при устройстве на работу, ясные перспективы карьерного роста, осознание того, что все зависит от результатов деятельности, компетенции и опыта того или иного сотрудника

возможность удовлетворения потребностей в социальных контактах.

Выделают два типа вознаграждения:

Внешнее вознаграждение (зарплата, бонусы, оплата проезда и питания, медицинское страхование, льготы, повышение квалификации и так далее).

Внутреннее вознаграждение (чувство успеха, достижения цели, значимости).

.3Классические концепции мотивации персонала

Процесс мотивации сложен и неоднозначен из-за того, что он сугубо индивидуален для каждого отдельного человека. Масса психологов, социологов и HR-специалистов предлагают свои версии структуризации данного явления.

Рассмотрим несколько наиболее популярных теорий мотивации:

.Классическая теория научного менеджмента. Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант.

Теория говорит о том, что материальное вознаграждение - единственный стимул добиваться высоких показателей эффективности.

.Теории X и Y. Дуглас МакГрегор.

Согласно теории, люди делятся на два типа: X - могут эффективно работать только находясь под чьим-то контролем, Y - могут работать самостоятельно в силу характера и личностных качеств, находят удовлетворение в труде.

.Иерархия потребностей. Абрахам Маслоу.

Маслоу выделил пять уровней человеческих потребностей: физиологические - потребность в безопасности - социальные - потребность в уважении и признании - потребность в саморазвитии. Для качественной мотивации того или иного сотрудника, согласно теории, нужно понять на каком уровне он находится сейчас и дать ему возможность активизировать следующий, более высокий уровень.

.Фактор «2». Фредерик Герцберг.

Герцберг создал двухфакторную модель трудовой мотивации, выделив категории «гигиенические факторы» и «мотиваторы». К первым относятся все, что поддерживает деятельность сотрудника (политика компании, уровень заработной платы, структура организации, уровень контроля, взаимодействие с руководством и так далее). Ко второй категории относятся возможности карьерного роста, личностные достижения, интерес к работе, общественное признание и так далее. Задача руководства, согласно теории, минимизировать неудобства сотрудника, которые он может получить от «гигиенических факторов» и использовать «мотиваторы» для повышения эффективности работы.

.Теория контроля. Уильям Глассер.

Теория связывает удовлетворенность от работы с уровнем контроля, который чувствует сотрудник. Это значит, что если человек считает, что он полностью контролирует свою производственную деятельность, то чувство его удовлетворенности от процесса и желание работать эффективно возрастает.

.Концепция редизайна труда. Дж. Хакман и Грег Олдхэм.

Согласно данной теории выделяются пять характеристик, по которым можно оценить общий уровень мотивации сотрудника: разнообразие работы, законченность работы, значимость работы, автономность в работе, возможность оценки результатов собственных усилий.

Разные специалисты в своих теориях делают акцент на разные стороны мотивации человека. В целом можно выделить три основные вида мотивации:

Материальная.

Руководитель может влиять на эту сторону с помощью регулирования схемы оплаты труда, разработки системы KPI, введением различных субсидий, социального страхования, компенсацией проезда или питания, организацией отпуска для сотрудника и членов его семьи.

Социальная.

Руководитель должен следить за качеством взаимоотношений внутри коллектива, давать возможность персоналу для личностного и профессионального роста, повышения квалификации, вертикального и горизонтального передвижения по службе.

Организационная.

Влияние на чувство ответственности сотрудника. Создание высокого уровня дисциплины труда и введение мер в случае ее нарушения (Федорова, 2016).

.4Системы развития персонала

В классическом понимание термин «развитие персонала» подразумевает под собой один из трех вариантов:

Профессиональное обучение

Повышение квалификации

Переподготовка

Современный подход рассматривает это понятие более широко, как комплекс мер, которые меняют какой-то аспект сотрудника (образовательный, квалификационный) в соответствии с стратегическими целями организации (Дейнека, 2009). В этот момент развитие персонала становится объектом тщательного планирования, в результате осуществления которого компания получает необходимое количество людей с определенном уровнем квалификации. По сути, процесс обучения становится инвестицией в нематериальные активы компании.

Объекты системы развития персонала:

Молодые специалисты. Обучаем не только профессиональным навыкам, но и знаком с организацией в целом, прививаем навыки делового общения и культуры, принятой в компании.

Специалисты с опытом работы. Повышение квалификации, изучение новых сфер деятельности.

Руководители с опытом работы. Повышение квалификации, обучение навыкам работы с командой (решение конфликтов, ведение переговоров и так далее) (Исаченко, 2012)

Методы обучения персонала («Информационный̆ бюллетень НИУ ВШЭ», 2011):

. Наставничество - это метод обучения, включающий аудиторное обучение и практический часть на рабочем месте.

. Предварительное обучение - обучение в обстановке, имитирующей рабочую. Происходит до того, как сотрудник приступает к своим должностным обязанностям. Снижает риск возникновения ошибок, связанных с незнанием сферы работы компании или специфики.

. Обучение на рабочем месте - в реальной рабочей ситуации с опытным работником или наставником.

. Обучение вне рабочего места - обучение в классных комнатах или где-либо еще. Включает себя тренинги, мастер-классы как на профессиональные темы, так и для личностного роста.

. Стажировка (внутренняя и внешняя) - используется для обучения специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой работы.

. Рабочая ротация - перемещение с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и разными подразделениями организации.

.5 Специфика мотивации и развития сотрудников в российских компаниях.

В российских компаниях встречаются самые разные типы мотивации. Единого шаблона в этом вопросе нет. Однако, в отличие от европейских и американских компаний, в которых на данный момент времени осуществляется переход от материального к социальному способу мотивации, в российских все ще преобладает материальный способ. Это связано с общей неудовлетворенностью российских жителей уровнем зарплаты. Для них гораздо важнее получить дополнительные деньги, чем удовлетворение от работы или возможность для саморазвития.

Компании начали ставить своим приоритетом заботу о физическом состоянии сотрудников. Материальный способ мотивации начал выражаться с помощью введение медицинского страхования, оплаты проезда и питания, организацию досуга. Однако сверхурочные часы и работы в стрессовых ситуациях оплачивается в российских компаниях крайне редко (Кузнецов, 2011).

Можно выделить несколько значительных отличий мотивационных систем в российских компаниях (Сатонина, 2007):

До начала 2000-х основным методом мотивации сотрудников был метод «кнута и пряника», как отголосок СССР. Данный метод постепенно изживает себя в современных компаниях, однако еще встречается.

Крупные российские компании отличаются отсутствием гибкости. Они привыкли следовать созданной однажды системе мотивации и развития персонала и с трудом могут ввести новые методы.

В прошлом мотивационные системы в России сводились к уравниванию всех сотрудников. В современном обществе страны люди не хотят делать больше и развиваться, знаю, что дополнительно им за это не заплатят.

Мотивационные системы строятся в основном на материальной стороне вопроса, не предусматривая каких-либо социальных поощрений.

.6Особенности мотивации и развития персонала в старт-ап проектах

Старат-ап проект, как вид организации деятельности людей, имеет ряд отличий от стандартного операционного функционирования компании (Бочарова, 2016):

Высокая скорость развития. Старт-ап проект стараются запустить в максимально сжатые сроки

Инновационность. Как правило, к работе над старт-апом привлекают новейшие технологии и стратегии

Масштабируемость. Кроме того, при должном уровне компетенций сотрудников и руководства проекта старт-ап может в процессе развиваться быстрее, чем было запланировано.

Воспроизводимость. В случае успех конечные продукт старт-ап проекта можно дублировать в новом регионе или продавать разным компаниям.

Высокий уровень риска. Так как старт-ап направлен на создание нового уникального продукта, нет никаких гарантий, что он будет востребован у потребителей и стратегический прогноз оправдается.

Команда, работающая над старт-апом, так же имеет ряд особенных характеристик. Как правило, это молодые HiPo специалисты (22-27 лет), которых отличает упорство в работе, желание развиваться вместе с проектом, высокий потенциал. Такая команда обычно является сплоченным коллективом, каждый член которого разделяет идеалы и цели, принятые в компании. Их связывает сильный уровень вовлеченности в проект, любовь к продукту и стремление достичь общую цель.

В 2015 году доцент кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ Гопанова О.С. провела исследование среди 498 сотрудников 50 различных старт-ап проектов России для выявления основных факторов мотивации. 67% опрошенных сказали, что главной мотивацией для них служат интересные и не рутинные задачи, которые постоянно появляются при работе в старт-апе. На втором месте по популярности стал демократический стиль управления старт-апом. Так ответило 55% респондентов. 46% опрошенных мотивированы сильной корпоративной культурой, принятой внутри команды. 40% респондентов считают вам, что руководство старт-апа позволяет им участвовать в общих совещаниях, предлагать идеи и давать обратную связь относительно работы проекта (Гапанова, 2015).

.7 Рекомендации к применению классических систем мотивации в старт-апах проектах

Теории мотивации, рассмотренные ранее, также применимы к работе в старт-апе. Руководителю важно понять, какой именно способ будет максимально эффективен для его сотрудников в определенной стадии проекта.

.Классическая теория научного менеджмента. Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант.

Данная теория слабо применима в старт-ап проекте. Это связано с тем, что планирование бюджета проекта происходит, как правило, в условиях ограниченности денежных средств. Соответственно у руководства нет свободных денег для выплаты материального вознаграждения сотрудникам.

.Теории X и Y. Дуглас МакГрегор.

Теорию X лучше применять на ранней стадии проекта, так как сотрудники еще недостаточно вовлечены в процесс и не знают всех его особенностей. Теория Y подходит для творческих стадий проекта. Например, вовремя планирования и запуска маркетинговой кампании.

.Иерархия потребностей. Абрахам Маслоу.

Данная теория подходит для создания системы мотивации в любом проекте на любом его этапе. Как уже было сказано ранее, руководитель, выбравший этот тип мотивации, должен понять на каком уровне тот или иной сотрудник находится сейчас и дать ему возможность активизировать следующий, более высокий уровень.

.Фактор «2». Фредерик Герцберг.

Несмотря на то, что часто старт-апы зарождаются в «полевых» условиях руководитель должен, как минимум, позаботится о предоставлении комфортного рабочего места и своевременной выплаты заработной платы для своей команды, насколько это позволяет бюджет в данный момент времени. Тем самым он минимизирует первый фактор, который выделил Герцберг. Возможности роста внутри старт-апа достаточно высоки. Руководитель должен давать возможность членам команды развиваться, находя новые интересные сферы работы внутри проекта. Тем самым он повысит мотивацию внутри команды, а проект получит эффективных сотрудников, нацеленных на развитие старт-апа.

.Теория контроля. Уильям Глассер.

Большинство старт-апов характеризуется низкой формализованностью деятельности и работой в режиме «дедлайн вчера». В связи с этим времени на коммуникации и утверждение каких-либо решений крайне мало. У членов команды появляется возможность принимать решения самостоятельно, контролировать процесс выполнения каких-либо задач. Вместе с таким уровнем полномочий и приходит и определенный уровень ответственности, так как отвечать за принятое решение будет все тот же сотрудник. При такой теории мотивации руководителю важно изначально собрать команду с высоким потенциалом и ответственным подходом к работе. Важную роль здесь играют личностные качества человека. Он должен вызывать определенный уровень доверия у руководителя и каждый раз делать максим возможного, чтобы его оправдать.

.Концепция редизайна труда. Дж. Хакман и Грег Олдхэм.

Каждая из пяти характеристик для оценки мотивации работы,согласно данной теории, ярко прослеживаются в любом старт-апе. Задача руководителя не упустить ни одну характеристику из вида и контролировать общий уровень удовлетворенности членов команды.

Глава 2. Исследование факторов мотивации и развития сотрудников на примере старт-апа «Кидзания»

.1 Характеристика проекта «Кидзания»

Кидзания - парк детского игрового обучения. Впервые идея построить комплекс, в котором дети смогут почувствовать себя как взрослые, появилась в 1999 году в Мексике. Автор проекта создал целый мир, где дети могли изучать различные профессии, социальные структуры, зарабатывать и тратить деньги. Уникальность проекта была в том, что пространство, в которое попадали дети, была абсолютно похоже на реальный город в масштабе один к двум.

После успешного запуска в 1999 году данный проект был реализован еще в 20 странах по всему миру. В 2016 году такой детский парк был открыт и в России. Его запустила инициативная группа сотрудников изIT-компании «Иннова». Данный проект считается старт-апом на территории России, потому что он абсолютно уникален по контентоному и техническому наполнению. Успех данного проекта в других странах не дает гарантии, что в России он станет таким же популярным.

Первая команда, работающая над проектом, была сформирована в 2013 году в Москве. Она состояла из сотрудников компании «Иннова», которые занялись в первую очередь написанием бизнес-плана, поиском места для строительства парка и инвесторов. Осуществление такого проекта требовало огромного количества затрат рабочей силы, как и на само строительство, так и на внутреннюю организацию процессов.

В «Иннове» особое внимание всегда уделялось корпоративным ценностям и культуре. Одна из основных ценностей компании - человеческий капитал. «Иннова» действительно верит в то, что любой проект может быть осуществим и в последствие востребован, если над ним работает команда профессионалов, которые обладают не только высоким уровнем компетенций, но и сильной мотивацией сделать для проекта максимум.

Команда «Инновы» ставила для себя цель успешно запустить проект в установленные сроки. Для этого каждый человек в команде должен чувствовать себя частью единого механизма, осознавать всю ответственность, которая лежит на нем, и качественно выполнять все поставленные перед ним задачи.

Перед HR-менеджером компании стояла задача набрать почти 100 человек офисного персонала и 300 человек, которые в перспективе будут выполнять операционную деятельность в парке и общаться с посетителями. В связи с тем, что проекты подобной специфики и подобного масштаба ранее не осуществлялись на территории России перед HR-специалистами стоял ряд сложных задач:

Найти квалифицированных специалистов разных областей

Замотивировать их перейти на новый, никому неизвестный проект

Обучить специфики работы

Сохранить интерес к работе в течение всего проекта

Организационная структура проекта «Кидзании» представлена на рисунке 1. Основную часть команды HR собирали с помощью внешних ресурсов. Из компании «Иннова» к данному проекту подключилось лишь пара человек. Они пришли на должности Генерального директора проекта, Директора по финансам, Менеджера по работе с партнерами, Продюсер проекта и HR-менеджер.

Рисунок 1.

Из рисунка видно, что команда проекта будет функционировать по линейно-функциональной организационной системе.

Вовремя строительства парка линейные сотрудники должны коммуницировать с каждым офисным отделом, для того чтобы выполнять свою часть работы в парке. Линейные подразделения работают над небольшими проектами в парке.

При наборе команд принимали участия не только представители Hr отдела, но и менеджеры подразделений. Как говорилась ранее, основная ценность компании - люди. В связи с этим было важно собрать микро-команды, которым было о бы комфортно работать вместе и которые могли дополнять друг друга по профессиональному опыту и компетенциям, работать согласно принятым корпоративным ценностям и «гореть» идеей проекта.

Генеральный директор проекта строил отношение в команде по совместно-взаимодействующему типу. Линейные сотрудники могут самостоятельно общаться с разными функциональными отделами, ставя в известно о своих действиях выше стоящее руководство. Такая система взаимоотношений положительно сказывалась на работе над проектом, так как снижалось количество коммуникаций, решения принимались быстрее, сроки проекта не сдвигались.

Лидер проекта придерживался либеральному стилю руководства. Менеджеры подразделений могли самостоятельно принимать решения, вводить новые идеи, решать внутренние вопросы. Такой стиль лидерства стал успешным для проекта из-за высокого уровня заинтересованности и мотивации каждого члена команды в отдельности. Лидер был уверен, что каждый из его подчиненных будет выполнять задачи таким образом, чтобы проект становился только лучше.

Подобный стиль лидерства крайне редко встречается в чистом виде. При возникновении конфликтных ситуаций или при некорректном выполнении задач лидер был готов уволить кого-то из командной группы, ввести санкционные меры за нарушение дисциплины или принятых в компании правил и норм. Подобные меры воздействия на команду характерны для авторитарного стиля лидерства.

Основная задача менеджера - грамотно совмещать каждый из стилей, сменить в нужный момент тактику руководства, прислушаться к своим сотрудникам и принять правильное решение в зависимости от ситуации.

.2 Характеристика кадрового состава проекта «Кидзания»

Для более эффективного разбора системы мотивации и развития сотрудников нужно подробнее рассмотреть структуру команды проекта «Кидзания».

При наборе команды главным критерием было то, что потенциальный кандидат должен подходить под характеристику HiPo (High Potential, специалисты с высоким потенциалом). На все должности в компании были наняты именно такие сотрудники. HiPo отличаются высокой эффективностью, желанием развиваться, лидерскими задатками и организаторскими способностями. Все эти качества были необходимы для того, чтобы запустить проект такого уровня, как «Кидзания».

Необходимость была обусловлена сложностью строительства парка. Территория «Кидзании» состоит из более 100 тематических частей, каждая из которых требует индивидуального подхода к дизайну, контенту, технологическому оснащению и так далее. Управляющий менеджмент принял решение набирать на должности всех уровней только HiPo специалистов. Для них это был бы действительно ценный опыт и возможность реализовать свой потенциал, ведь каждый получал зону ответственности в рамках которой мог самостоятельно реализовывать небольшой проект. Для «Кидзании» такое решение гарантировало успешный запуск, так как история знает массу примеров, когда благодаря концентрации на способностях HiPo специалистов компании увеличивали свою прибыль в несколько раз за небольшой промежуток времени.

Примеры подобного успеха можно найти в историях многих компаний. Например, в 2000-е горнодобывающая компания Companhia Vale do Rio Doce поразила всю Бразилию, сумев меньше чем за 10 лет сильно опередить конкурентов и стать признанным лидером в своей индустрии. Аналогичный кейс произошел вкомпании Google. Онисмогли менее чем за пять лет увеличить свою прибыль в 20 раз (от $500 млн в 2002 году до $10,5 млрд к 2006 году).

Обе эти абсолютно разны компании имеют одну одинаковую черту - в начале 2000-х годов руководители Google и Vale do Rio Doce официально объявили переход к принципиально новой стратегии управления персоналом, сделав акцент на работу с талантливыми сотрудниками, обладающими высоким потенциалом (Hi-Po). Таким образом, их собственные сотрудники стали ключевым активом, который определил конкурентное преимущество и дал возможность для стремительного успех в своей отрасли для обеих компаний. (DouglasA. Ready, 2010).

.3 Действующая система мотивации и развития команды проекта «Кидзания»

Работа с HiPo специалистами требует огромной отдачи от компании. Менеджмент должен предоставить им условия для развития и роста, работать с их мотивацией и ожиданиями. В противном случае, компания может потерять часть команды и, как следствие, не сдать проект в установленные сроки. В связи с этим HR специалисты должны грамотно оценить потребности сотрудников и разработать для них четкую систему мотивации и развития.

Как уже было сказано ранее, весь коллектив можно разделить на две части: офис и парк (30% и 70% от всего штата). В данной работе будет рассмотрена именно парковая часть, так как она занималась именно проектной работой. Среди групп парковых сотрудников существует четкая иерархия: менеджер отдела - координаторы - супервайзеры. Всеговпарке 4 отдела: General, Artistic, Entry&Exit (EE), PointsofSales (POS). Каждую группу возглавляет менеджер отдела. В его подчинении находится несколько координаторов и множество супервайзеров. Супервайзеры - специалисты по работе с детьми. Они постоянно находятся в парке и общаются с посетителями. Координаторы и менеджеры занимаются организационной деятельностью.

Каждый парковый сотрудник проходит определенные этапы отбора при устройстве на работу. Данные этапы включали в себя проверку не только профессиональных компетенций, но и личностных качеств. Как уже было сказано ранее, в компании первый приоритет имеют люди, поэтому важно, чтобы каждый член коллектива разделял нормы и ценности, принятые в компании, и чувствовал себя комфортно в подобном ритме работы. Прохождение определенных этапов отбора также важно для построения будущей системы мотивации сотрудников, ведь именно в этот момент HR понимает цели и приоритеты соискателя и может оценить, получится ли этого достигнуть внутри данной компании.

Компания работает по системе франшизы, которая диктует жесткие правила как к обустройству самого парка, так и к компетенциям сотрудников, ведь именно от последних зависит успех проекта в целом и дальнейшее операционное функционирование парка. Каждый специалист, работающий в парке проходил определенные стадии отбора: телефонное интервью, групповой ассессмент, интервью с HR, интервью с менеджером отдела. На всех этапах отбора проверялись следующие компетенции:

Детоориентированность

Умение работать в команде

Мотивация работать в старт-ап проекте

Общий уровень культуры

Активность

Логическое мышление (для координаторов и менеджеров)

Стоит заметить, что HR не предавал особое значение предыдущему опыту работы, так как HiPo аудитория в большинстве своем - студенты и молодые специалисты, способности и потенциал которых можно развить внутри компании. Считается, что со студентами и выпускниками работать в некоторой степени проще, так как можно сразу привить им нормы и ценности, принятые именно в этой компании, не переучивая их после предыдущего опыта работы, обучить всем необходимым навыкам.

В этот момент начинается работа над мотивацией и развитием сотрудников. Каждый, прошедший отбор, должен пройти ряд тренингов прежде, чем выйти на работу в парк. После прохождения обучения сотрудники сдают тест и, если оценка недостаточно высока, проходят тренинги заново. Данное обучение занимает от 1 до 3 недель в зависимости от насыщенности графика. Обязательные курсы включают в себя:

Введение

Безопасность

Взаимодействие с детьми

Работа с особенными детьми

Театральное искусство

Клиентоориентированность

Взаимодействие с родителями

Курс первой медицинской помощи (для координаторов и менеджеров)

По результатам обучения сотрудники становятся компетентными специалистами по работе с детьми. Их уровень мотивации и заинтересованности в проекте повышается, так как они более подробно изучают культуры и обычаи «Кидзании» как города для детей. В этот момент появляется эмоциональная связь с проектом, чувство того, что ты часть команды. На протяжении обучения сотрудники знакомятся со своими коллегами, появляется возможность для неформального общения.

Гипотеза 1. Если сотрудник понимает и принимает ценностипроекта, он будет заинтересован работать эффективно.

В Кидзании сильно развита корпоративная культура. Она довольна специфична для российской аудитории, однако имеет массу преимуществ. Рассмотрим ее согласно типологии Шейна (Schein, 1992):

Поверхностный уровень - внешние факторы

Для офисных сотрудников компании нет дресс-кода.Те, кто работаю в парке с посетителями, носят установленную форму. За каждым сотрудником закреплено рабочее место в одном из общих опен-спейсов. Сотрудник в праве самостоятельно распоряжаться этим пространством, не мешая окружающим. В компании принято общее приветствие «Кай!», сопровождаемое определенной жестикуляцией.

Подповерхностный уровень - ценностные ориентации и верования

В компании принято свободное общение между всеми уровнями иерархии власти. Все сотрудники обращаются друг к другу на «ты» и могут подойти за советом или с просьбой. Главная ценность компании - люди. На этом и строятся все взаимоотношения. Руководство старается сделать все возможное, чтобы каждому члену команды было комфортно выполнять свои задачи. В компании работает система обратной связи. Раз в месяц менеджер проводит встречу с членами команды, на которой каждый может озвучить плюсы и минусы работы другого человека. Соответственно, каждый имеет возможность узнать, над какими навыками ему стоит поработать, чтобы развиваться внутри компании. На этой же встречи обсуждаются новые идеи по улучшению парка. Каждый супервайзер может сказать, что можно улучшить внутри, задача менеджера грамотно донести эту идею до руководства и выплатить ее в жизнь. Девиз «Кидзании» - «Getreadyforbetterworld» (пер. «Будь готов к лучшему мир»). Он означает, что дети, для которых строится парк, могут познакомиться со взрослым миром в «Кидзании», а сотрудники в свою очередь должны сделать все, чтобы этот мир предстал перед ними исключительно с положительной стороны.

Глубинный уровень - базовые предположения

Руководство компании и HR следит за тем, чтобы у сотрудников не возникало взаимонепонимание в отношение с реальностью, окружающей средой, верой и убеждениями.

Развитая корпоративная культура - один из основных способов мотивации сотрудников в компании «Кидзания».

Гипотеза 2:Если сотрудник разделяет корпоративную культуру проекта, то он замотивирован работать эффективно и добиваться высоких результатов.

Корпоративная культура также предполагает, что каждый сотрудник видит четкую структуру организации и знает, что ему нужно сделать для того чтобы получить вертикальный или горизонтальный карьерный рост. Если супервайзер хочет вырасти до CEO ему нужно пройти следующую цепочку должностей: супервайзер - координатор - менеджер - CEO. Если он хочет развиваться горизонтально он может перейти в одно из четырех парковых департаментов или в офис.

Для успешного перехода каждый сотрудник должен пройти обучение в рамках корпоративного университета, специфичное для новой должности или отдела, и пройти несколько этапов собеседований.

Гипотеза 3:Возможности карьерного роста увеличивают вовлеченность сотрудника в проект.

2.4 Методология исследования

Исследование было проведено среди 150 парковых сотрудников. Для получения достоверной информации были опрошены только супервайзеры, то есть сотрудники низшего уровня, на которых в основном и направлена деятельность компании, связанная с мотивацией и развитием.

Анкетирование состояло из 25 вопросов, связанных с заинтересованностью сотрудников в работе, их вовлеченностью в процесс, отношению к компании и коллегам, с их будущем в «Кидзании». С полным перечнем вопросов можно ознакомиться в Приложении №1. Каждый вопрос представляет собой утверждение. Респондент должен был оценить свое согласие с ним по пятибалльной шкале, где 1 - «совершенно не согласен», а 5 - «совершенно согласен». Вопросы, касающиеся отношения сотрудников к устройству компании, были взяты из HR исследования(Скриптунова, 2010). Часть вопросов была составлена на основе специфики компании. Анкетирование проводилось с помощью интернет-платформы.

Стоит отметить, что исследование проводилось сразу после запуска старт-апа «Кидзания». Однако сотрудники продолжали работать в режиме проектной деятельности. Отвечая на вопросы анкеты, персонал учитывал весь свой опыт работы в старт-апе.

Вторая часть исследования заключается в анализе текучести персонала и причинах их ухода из «Кидзании». Анкетирование прошли 40 человек, которые покинули проект в период с января 2016 по май 2016 года.

2.5 Результаты исследования

Основная часть респондентов - студенты и молодые специалисты, которые работаю в условиях частичной занятости (70%). Средний возраст респондентов - 22,4 года.

Для того чтобы выявить какие именно особенности компании в наибольшей степени влияют на мотивацию сотрудников был произведен корреляционный анализ В SPSS.В рамках данного анализа были проверены гипотезы о существовании связи между порядковыми переменными, которые были получены в результате проведение анкетирования, и порядковыми переменными, которые в совокупности показывают уровень мотивации сотрудников. Для этого для каждой пары факторов были сформулированы статистические гипотезы: H0R Спирмена=0, H1R Спирмена 0. В результате была получена таблица, ознакомиться с которой можно в Приложение 2.

Статистическая гипотеза H1 о том, что R Спирмена0, была отвергнута на 95% уровне доверительной вероятности, только для четырех факторов, представленных в Таблице 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Мотивация | | |
|  | Correlation Coefficient | Sig. (2-tailed) | N |
| Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать | -,006 | ,946 | 123 |
| На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация) | ,160 | ,076 | 123 |
| Я считаю, что работа в команде - не лучшая идея. Мне бы нравилось больше работать на себя лично. | ,152 | ,094 | 123 |
| Мне бы было проще работать в четко отлаженной структуре и выполнять все по инструкции. | ,017 | ,850 | 123 |

Таблица 1.

Таким образом, нельзя говорить о наличии взаимосвязи данных факторов с Мотивацией.

В свою очередь среди значимых связей можно выделить факторы, связь которых наиболее сильная. Фактор «Мотивация» был сформирован на основании средних значений ответов респондентов на вопросы, касающиеся заинтересованности в работе.

Самое высокие связи обнаружилась между фактором «Мотивация» и причинами, связанными с пониманием и разделением идеи парка. «Данный парк действительно делает ми лучше»:корреляция - 0,556. «Идея парка вдохновляет меня, и делает работу ярче»: корреляция - 0,574. Данные результаты подтверждают Гипотезу 1 о том, что если сотрудник принимает и разделяет идею проекта, то он будет заинтересован работать эффективно. Идея парка вдохновляет 83,4% супервайзеров и, соответственно, мотивирует работать эффективнее.

%респондентов комфортно себя чувствуют в условиях открытых диалогов в компании. Это связано с их мотивацией работать в компании с корреляцией 0,482. Однако другие причины, связанные с культурой (график 1), принятой в компании, имеют относительно слабую связь с фактором «Мотивация». В связи с этим Гипотеза 2 о том, что если сотрудник разделяет корпоративную культуру компании, то его мотивация и результаты работы возрастают, подтверждается лишь частично.



График 1

Для подтверждения Гипотезы 3, рассмотрим вопросы, связанные с перспективами роста компании. Ответы на вопросы этой тематики имеют низкие средние значения. Однако корреляция с фактором «Мотивации» достаточно высокая («Я думаю, что в данной компании у меня есть перспективы карьерного роста» 0,588). Это значит, что вопросы, связанные с карьерным развитием важны для супервайзеров и могут повысить мотивацию при должном внимании. Опрос показывает, что в «Кидзании» данный вопрос недостаточно развит. Возможность получения релевантного опыта также имеет высокую связь с мотивацией (корреляция 0,588). Этот факт может быть обоснован тем, что большинство супервайзеров - студенты и молодые специалисты. Для них «Кидзания» - первое место работы и действительно хорошая возможность проявить все свои способности и получить повышение. Эти данные подтверждают Гипотезу 3.

По данным кадрового отдела компании средняя текучесть кадров составляет 10%. Это значит, что ежемесячно увольняется 10% сотрудников, проработавших в компании больше трех месяцев.

Анализ выходных анкет (график 2) сотрудников показал, что самая популярная причина увольнения - смена графика работы (38% респондентов). Это связано с тем, что после открытия парка понадобилась четкая структуризация графика работы. До открытия супервайзеры могли самостоятельно распоряжаться установленными часами работы, выполнять задачи удаленно, главное было показать результат. На втором месте - перенапряжение на рабочем месте (20% респондентов). Этот фактор руководство компании связывает с тем, что студенты переоценивают свои возможности относительно работы. Кроме того, нагрузка в вузах дается не равномерно. В связи с этим в зависимости от периода студенты могут посвящать работе большее или меньшее количество часов. Третья по полярности причины - отсутствие карьерного роста. Каждый сотрудник в компании знает, какой уровень должности идет следующим. Однако не знает, что сделать, чтобы добиться повышения. Другая причина в том, что супервайзеров, желающих карьерного роста в компании почти 200 человек, а координаторов (следующий уровень) 15 человек. Конкуренция очень высока, на каждый способен добиться повышения. Руководству компании стоит продумать более специализированную систему обучения и общую систему оценивания. Это необходимого для того, чтобы каждый сотрудник знал, что нужно сделать для повышения и понимал, почему кого-то из его коллег повысили.



График 2

.6 Ограничения

Главное ограничение исследования заключается в том, что старт-ап работает в сфере развлечений. Это весьма специфичная область деятельность, характеризующаяся высокой эмоциональной отдачей и требующая специфических навыков и знаний от сотрудников компании. Специалисты этой области видят свое развитие не только в карьерном росте вверх, но и в горизонтальном развитие. Им интересно осваивать новые роли, организовывать новые мероприятия, пробовать неиспробованные методы работы.

.7 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и развития сотрудников в проекте

В целом общий уровень мотивации в «Кидзании» достаточно высокий. Руководство компании воздействует на правильные факторы и поддерживает корпоративный дух. Средний показатель ответов на вопросы анкетирования про мотивацию 83%. Самые высокие показатели имеют вопросы, связанные с отношением к продуктам (график 3). Это значит, что каждый член команды разделяет идею проекта и вдохновляются ей.



График 3

Наименьшие показатели имеют показатели, связанные с дальнейшими перспективами роста внутри компании и личностным развитием (График 4).



График 4

В связи с этим можно предложить для «Кидзании» следующие рекомендации:

Создание корпоративного института для сотрудников.

Продумывание четкой схемы обучение, на основании который каждый член команды будет иметь возможность повышать свои профессиональные качества

Составление открытой системы карьерного роста.

Такая система должна четко прописывать иерархию должностей в компании и подкрепляться определенным набором компетенций. Сотрудники, ознакомившись с такой системой, должны четко понимать, какие необходимы знания и навыки для того, чтобы занять ту или иную должность (сдвинуться по карьерной лестнице горизонтально или вертикально). Эта система должна быть связана с корпоративным институтом, чтобы члены команды знали, как получить недостающие качества.

Система также должна отображать успехи сотрудников для того, чтобы каждый понимал, почему тот или иной человек получил повышение.

Создание системы KPI

В рамках работы с мотивацией членов команды система KPI станет отличным стимулом выполнять задачи быстрее и качественнее, предлагать новые идеи. Для менеджеров данная система позволит объективно оценить кадровый состав и распределить материальные и нематериальные поощрения.

Создание ясной картины должностных обязанностей сотрудников.

Это поможет снизить количество дублируемых функций и как следствие издержки на персонал. Снизится количество коммуникаций, которые служили для выяснения статуса задач и делегирования полномочий.

Сертифицирование обучения.

Каждый член команды проходит более 10 тренингов по взаимодействия с клиентами различной специфики. При этому супервайзеры не видят пользы этого обучения для построения своей дальнейший карьеры. Если сертифицировать программы данных тренингов, то после прохождения обучения каждый член команды сможет получить письменное подтверждение установленного образца о том, что он прослушал курс лекций и прошел практику. Данное подтверждение можно приложить к резюме и получить дополнительные бонусы при устройстве на другую работу.

% высказались, что им было бы комфортнее работать в условиях операционной деятельности. Руководитель проекта и HR специалисты должны проверять этот фактор на этапе собеседования и брать таких людей на вакансии, которые подразумевают подобную деятельность

Заключение

Страрт-ап, как вид деятельности, с каждым днем набирает популярность. С тех пора, как появился этот термин, многие старт-апы смогли стать крупными известными компаниями, которые сейчас уже функционируют как хорошо отлаженное предприятие.

Главное в старт-апе это хорошо замотивированная команда, ведь на начальных этапах, как правила, у такого проекта нет достаточного финансирования, поддержки экспертов или опыта работы. Все, на что может рассчитывать начинающий предприниматель - это нематериальный капитал, а именно знания, навыки и энтузиазм членов его команды.

В данной работе были рассмотрены теоретические подходы к управлению командой старт-ап проекта, теории мотивации и развитию, проведен анализ их практической применимости к современным старт-апам. Также было проведено исследование уровня мотивации в реальном старт-ап проекте, выявлены ключевые факторы мотивации и отношение к развитию внутри проекта.

Главная задача руководителя донести идею своего будущего продукта или услуги до команды, вдохновить их этим. Как показало проведенное исследование и анализ теоретических материалов на тему мотивации и развития сотрудников, любовь к продукту - один из самых эффективных способов заинтересовать людей старт-апом.Таким образом, Гипотеза 1 полностью подтвердилась. Другой неменее эффективный способ - сохранение определенной атмосферы внутри команды, поддержка корпоративной культуры на определенно уровне. Руководитель должен понимать, на каком этапе проекта, как нужно взаимодействовать с командой, как мотивировать и какие давать возможности для развития. При грамотном сочетании этих параметров проект будет успешно развиваться, благодаря заинтересованным людям, желающим сделать как можно больше. Однако опрос в «Кидзании» показал недостаточно сильную зависимостьфактора «Мотивация» с вовлеченностью в корпоративную культуру. Гипотеза 2 подтвердилась частично. Гипотеза 3 о связи мотивации и перспектив развития в результате исследования подтвердилась полностью. Однако показатели, связанные с дальнейшим карьерным ростом как внутри старт-апа, так и вне, оказались достаточно низкими. То есть сотрудники готовы расти внутри старт-апа, но не видят для себя такой возможности. Руководству проекта стоит обратить внимание на этот параметр и разработать систему корпоративного обучения для сотрудников.

На данный момент времени рассматриваемый старт-ап успешно функционирует в операционном режиме. Это значит, что руководитель выстроил грамотную систему отношений внутри коллектива и учел необходимые параметры для создания комфортных условий работы.

Список литературы

Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2013. 484 с.

Борисов А. Б. Большой экономический словарь. - М.: Книжный мир, 2003. - 895с.

Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом.- М.: Академия Естествознания, 2009

Исаченко И.И. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (бакалавриат). - М, 2012.

Куликов В. Г., Резник С. Д. Эффективная команда менеджера. - Ростов н/Д: Феникс, 2005.

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проек- тами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега- Л, 2004. - 664 с.

Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем . бизнесе. - М.: Акалис,1996.

Эрик Рис Бизнес с нуля. Метод LearnStatrup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Пер. с англ.-3-е изд.-М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 253с.Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK), Project Management Institute, USA, 2004.A. Ready Are you a high potential // Harvard Business Review, 2010. 13 p.

Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership <https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0\_%D0%B8\_%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&redlink=1>, 1992. 336 p.. The Future of Startup Funding <http://www.paulgraham.com/future.html>. - O'Reilly <https://ru.wikipedia.org/wiki/O%27Reilly>, 2010J.H., Callanan G.A. and Godshalk V.M. Career Management, Fort Worth: Dryden Press, 2000. 491 p.Simpson and Edmund Weiner. The Oxford English Dictionary. - United Kingdom: Oxford University Press, 1989. - 21730 с., W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692-724. C.,Gysbers N.Counseling for career development: theories, resources, and practice. San Francisco, 1992. 720 p.G. Blank. The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win, 2006. 33 p.

Бочарова А.Д. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ // Экономика и социум, 2016, №2(21).

Гапонова, О.С. «Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития». / О.С. Гапонова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2015 - № 1 (24) - с. 124-133.

Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2005, №6, с. 51 - 61.

Журавлева Н.Ю., Радзинская О.В., Седова Е.А. Проблемы мотивации молодых сотрудников в компаниях / Н.Ю. Журавлева, О.В. Радзинская, Е.А. Седова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2014 - № 39.

Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом // Современные проблемы науки и образования - №6 - 2011

Скриптунова Е.А. // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - № 2 (22). С. 96-108.

Стратегии работодателей̆ в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. Информационный̆ бюллетень. - М., НИУВШЭ, 2011. - 36 с. . P. A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement// Southern Methodist University, Psychologicall bulletin, 1996, vol. 120. №. 2. 235-25  R. N., Measurement of Job and Work Involvement // Journal of Applied Psychology, 1982. Vol. 67, №3, 341-349., M. (1971). The urban alienation: Some dubious theses from Marx to Marcuse. Journal of Personality and Social Psychology, 19,L., Briscoe J.P., Hall D.T., Wang L. Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective // Journal of Vocational Behavior, 2014. Volume 84, Issue 3. P. 405-419

Бондаренко Т. Г. Стартапы в России: актуальные вопросы развития [электронный ресурс] / Интернет-журнал «Науковедение», 2015. Том 7, №5.URL: http://naukovedenie.ru/PDF/83EVN515.pdf (дата обращения 21.04.2017)

Газета «Коммерсант» от 19.05.2014 [электронный ресурс] URL: http://www.kommersant.ru/ (дата обращения 28.04.2017)

Сатонина Н. Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании[электронный ресурс] // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2007. №1. URL: http://cybleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-sovremennoy-rossiyskoy-kompanii (дата обращения: 16.05.2017).

Приложение 1

Результаты анкетирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Вопрос | Средний балл | Средний балл, % |
| Вопросы про организацию работы | Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать | 4,77 | 95,30 |
|  | Я знаю, чего от меня ждет руководство | 4,34 | 86,71 |
|  | Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа | 4,08 | 81,61 |
|  | На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация) | 3,99 | 79,73 |
|  | Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос | 4,34 | 86,71 |
|  | Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда | 4,22 | 84,43 |
|  | Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство | 3,59 | 71,81 |
|  | Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во внерабочее время | 3,70 | 74,09 |
|  | У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи | 4,28 | 85,64 |
|  | Мне нравится, что в данной компании можно выполнять дополнительные задачи сверх операционной деятельности | 3,46 | 69,26 |
|  | Я считаю, что получаю хороший опыт в этой компании для дальнейшего карьерного роста | 2,98 | 59,60 |
| Вопросы про корпоративную культуру | Я люблю работать индивидуально и не разделяю идею работы в команде | 3,30 | 66,04 |
|  | Я знаю, как могу развиваться дальше в этом проекте | 2,86 | 57,18 |
|  | идеи по улучшению парка, которые у меня возникли, удалось реализовать | 2,99 | 59,73 |
|  | Мне было бы проще работать по четкой инструкции в организации с четкой структурой | 2,87 | 57,45 |
|  | Каждый сотрудник может изменит парк к лучшему | 4,01 | 80,27 |
|  | Мне комфортно работать в компании, в которой принято открытое общение | 4,15 | 82,95 |
|  | Система feedback помогает мне профессионально расти | 3,71 | 74,23 |
|  | Условия труда в проекте меня полностью устраивают | 3,60 | 72,08 |
| Вопросы про продукт | Я вдохновляюсь идеей парка | 4,17 | 83,49 |
|  | «Кидзания» делает мир лучше | 4,27 | 85,37 |
|  | Я пытаюсь донести идею парка до потребителей и коллег, так как разделяю ее и считаю важной | 4,17 | 83,36 |
|  | Это проектпересекается с моими внутренними ценностям. | 4,10 | 82,01 |
|  | Я горжусь тем, что работаю в инклюзивном парке | 4,15 | 82,95 |
|  | Я считаю, что «Кидзания» - социально значимый проект, так как вносит в развитие ребенка положительный факт | 4,40 | 88,05 |

Приложение 2

Результаты анализа в SPSS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Мотивация | | |
|  | Correlation Coefficient | Sig. (2-tailed) | N |
| Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать | -,006 | ,946 | 123 |
| Я знаю, чего от меня ждет руководство | ,179\* | ,048 | 123 |
| Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа | ,318\*\* | ,000 | 123 |
| На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация) | ,160 | ,076 | 123 |
| Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос | ,343\*\* | ,000 | 123 |
| Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда | ,270\*\* | ,003 | 123 |
| Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство | ,453\*\* | ,000 | 123 |
| У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи | ,425\*\* | ,000 | 123 |
| Я считаю, что получаю хороший опыт в этой компании для дальнейшего карьерного роста | ,588\*\* | ,000 | 123 |
| Я люблю работать индивидуально и не разделяю идею работы в команде | ,152 | ,094 | 123 |
| Я знаю, как могу развиваться дальше в этом проекте | ,554\*\* | ,000 | 123 |
| Мне было бы проще работать по четкой инструкции в организации с отлаженной структурой | ,017 | ,850 | 123 |
| Каждый сотрудник может изменит парк к лучшему | ,454\*\* | ,000 | 123 |
| Мне комфортно работать в компании, в которой принято открытое общение | ,482\*\* | ,000 | 123 |
| Условия труда в проекте меня полностью устраивают | ,406\*\* | ,000 | 123 |
| Я вдохновляюсь идеей парка | ,574\*\* | ,000 | 121 |
| «Кидзания» делает мир лучше | ,556\*\* | ,000 | 121 |
| Идея этого проекта пересекается с моими внутренними ценностям. | ,586\*\* | ,000 | 121 |
| Я горжусь тем, что работаю в инклюзивном парке | ,432\*\* | ,000 | 121 |
| Я считаю, что «Кидзания» - социально значимый проект, так как вносит в развитие ребенка положительный вклад | ,431\*\* | ,000 | 121 |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |