Мотивация и стимулирование персонала

«Человека нельзя изменить.. им можно управлять..»

Мотивация персонала

Всем известно, что в обычной ситуации человек использует только 40–60% своих возможностей

Оставшиеся 60–40% — это внутренний резерв повышения эффективности работы компании

Мотивация в терминах

Мотив (фр. *motif* – побуждение) – *внутреннее* состояние

Мотивация — это **побуждение** к активной **деятельности**, связанное со стремлением **удовлетворить** определенные **СВОИ потребности**

Потребность – это нужда в чем-либо объективно необходимом для **поддержания жизнедеятельности и развития**

Мотивация в терминах

Стимул – *ВНЕШНЕЕ* воздействие на человека

Стимулирование — вид управленческой деятельности, направленной на **управление трудовым поведением** персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника

Мы можем создать благоприятные условия !!!

Теории и их авторы

Автор теории	Сущность теории	
К. Альдерфер	Основные положения теории СВР К.Алдерфера: чем меньше степень удовлетворения потребностей существования, тем более они настоятельны; чем ниже степень насыщения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности существования; чем выше степень удовлетворения потребностей существования, тем более настоятельны потребности взаимосвязей; чем менее удовлетворены потребности взаимосвязей, тем более они настоятельны; чем ниже степень насыщения потребностей роста, тем более настоятельны потребности взаимосвязей; чем выше степень удовлетворения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности роста; чем выше степень удовлетворения потребностей роста, тем более они настоятельны.	

Теории и их авторы

Д. МакКлелланд психолог

Концепция Дэвида Макклелланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы.

К первой относятся те, кто стремиться к власти ради властвования.

Ко второй группе относятся те, кто стремиться к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Макклелланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

Теория Дэвида МакКлелланда

Структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремлению к успеху
- стремлению к власти
 - к признанию

Теории и их авторы

А.Маслоу

американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии.

Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии.

Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей». Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

Ф. Герцберг

Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Ф. Герцберг сделал вывод о том, что предопределяющие удовлетворение выполняемой работой факторы могут быть выделены и сгруппированы, поскольку они существенно отличны от факторов неудовлетворенности трудом.

Пирамида потребностей по Маслоу

Иерархия (1943)

5-я ступень:

опортивания портивания до на предоставля на предоставления на предост

потребность в самовыражении — например, раскрычие собственных способностей в творчестве, в различных отношениях, в росте цичности, в реализации

возможностей

петребность в признании, уважении капример,приобретение власти, престижа, авторитета в каких-то сферах жизни, в обществе, государстве, семье, самоуважение. оценка личных достижений

потребность в поддержаних социальных контактов, социальные потребности, например установление дружеских отношений в коллективе, принадлежность к организации

2-я ступень:

потребность в безопасности, защищенности, надежности, например:

иметь постоянный источник доходов;

иметь жилье;

жить в обстановке мира;

иметь право на гарантированную пенфио; иметь возможность получить квалифици-

рованную медицинскую помощь

1-я ступень:

физиологические потребности в чистом воздухе,воде,пище,тепле и т. д.

Tergounter romogencement

Фредерик Герцберг двухфакторная модель

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

Сравнение концепций А.Маслоу и К. Алдерфера

Потребности, выделяемые А. Маслоу	Потребности, выделяемые К. Алдерфером
Физиологические Безопасности — материальные	Существования
Безопасности — межличностные Любви (принадлежности) Уважения — межличностные	Взаимосвязей
Уважения — самоутверждения Самоактуализации	Роста

Соотношение теорий потребностей А. Маслоу и Ф.Герцберга

Теория А.Маслоу	Теория Ф.Герцберга
Самоактуализация Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности Физиологические потребности	Гигиенические факторы

Теория справедливости (С. Адамса)

Люди всегда:

- определяют для себя *соотношение* полученного вознаграждения и затраченных усилий (стоит ли овчинка выделки?)
- сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей за аналогичную работу
- определяют для себя значимость вида вознаграждения («а можно взять деньгами?»)

В концепциях развития науки об управлении персоналом

Экономический подход

Люди – лентяи, детали механизма

Четкие регламенты во всем определяют работу

Четкая иерархия. Четкая система оплаты труда. Нормирование

Единоначалие.

Постоянный контроль.

Рычаг власти – приказ

Менеджер по персоналу – табельщик, нормировщик, экономист

<u>Концепция коллективных</u> <u>ценностей</u>

Людям важны социальные отношения и групповое мнение

Потребности определяют мотивацию (Теория А. Маслоу)

Группа – система, живет по законам. Каждый член группы важен. В группе все равны Рамки и законы группы едины для всех.

Рычаг власти- авторитет группы

Менеджер по персоналу – помощник линейного менеджера.

....Без препятствий мы бы никогда ничему не научились..



<u>Доктрина индивидуальной</u> ответственности

Главное для работников их личные цели и прибыль.

Основной рычаг власти – деньги. Гибкие схемы.

Рыночный подход. Свобода инициативы. Главное - успех

Ставка не на рядовых, а на менеджеров. (Закон Парето 20x80). Ставка на ключевые потребности организации.

Обучение.

Менеджер по персоналу – эксперт

Доктрина командного менеджмента и обучающейся организации

Корпоративная культура – среда для развития индивидуального потенциала

Рычаг власти и основная ценность – знания. Ошибок нет – есть опыт. Гибкость и адаптивность к изменениям

Максимальное вовлечение персонала в совершенствование системы. Важен каждый.

Постановка цели – мотивирующий фактор. Обратная связь и коучинг на всех уровнях

Менеджер по персоналу – стратег

собственные результаты



результаты других

собственные усилия

усилия других

Теория В. Врума.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

Базовая формула мотивации (У-Р) x (Р-В) x В = M

Усилия дадут Результаты Результат даст Вознаграждение В – валидность (значимость задачи)

ЗАМОТИВИРОВАННЫЙ СОТРУДНИК..?



Два уровня взаимодействия, влияния на мотивацию сотрудника

уровень 1 **Сотрудник** Непосредственный руководитель

уровень 2

Система

Любить работу не заставишь

Руководитель, используя административные рычаги, почти всегда имеет возможность ЗАСТАВИТЬ подчиненных выполнять свои распоряжения.

Но заставить подчиненных полюбить то дело, которым они занимаются, HEBO3MOЖНО!

Важнейшая задача руководителя состоит в том, чтобы работник САМ захотел наилучшим образом выполнять порученную ему работу.

Влияние организационной

среды на трудовую мотивацию

Особенности мотивационной сферы работника

Организационная среда

- •Условия труда
- •Сложившаяся практика управления
- •Психологический климат
- •Система стимулирования
- •Организационная культура и др.

персонала

Индикаторы силы трудовой мотивации

Заинтересован-

Приверженность организации

Удовлетворенность работой

потребности
•Ценности
•Установки
•Ожидания

•Ведущие

Связь мотивации и рабочих

результатов

Сила трудовой мотивации

Профессиональный потенциал работника

Рабочие **результаты**

Заинтересованность

Приверженность организации

Удовлетворенно сть работой

Знания, квалификация и опыт

Способности

Деловые и личные качества

Работоспо-

собность

Качество

Производитель-

Объем выполненной работы

Интенсивность труда

Эмоциональная компетентность

- 1. Способность к самоанализу
- 2. Знание своих сильных и слабых сторон
- 3. Управление собственным эмоциональным состоянием
- 4. Эффективная самомотивация
- 5. Способность понимать причины, определяющие поведение других людей
- 6. Эмпатия (способность сопереживать)
- 7. Способность эффективно влиять на поведение других людей
- 8. Коммуникабельность, способность найти подход к другим людям

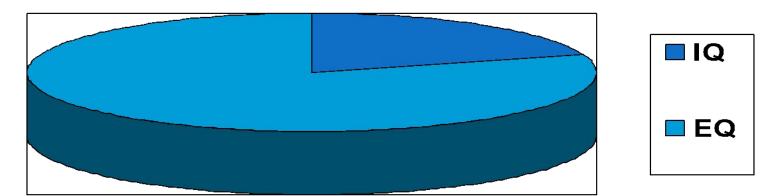
Эмоциональная компетентность и

эффективность руководителя

Для того, чтобы успешно влиять на мотивацию и поведение других людей, надо обладать высоким уровнем ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Общий уровень интеллектуальных способностей (IQ) – 20 % успеха

Уровень эмоциональной компетентности (EQ) – 80% успеха



Ситуационное мотивирующее лидерство – выбор степени делегирования в зависимости от зрелости

Херсли-Бланшар

min

заинтересованность сотрудника Инициативность, активность,

Коучинг

Наставнический, поддерживающий

Сотрудник профессионал , но не инициативен или не заинтересован

Руководитель спрашивает, вдохновляет, делится идеями

Сотрудник - заинтересованный активный профессионал

Руководитель делегирует, наблюдает, делится идеями Сотрудник знает не все или не заинтересован, но обладает определенными способностями

Руководитель советует, поддерживает, направляет

> Сотрудник заинтересован, но не умеет

Руководитель снабжает точными инструкциями и тщательно контролирует

Делегирующий

Директивный

Лидерство — это способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинстве и потенциале, что они смогут увидеть эти качества в себе

Достоинство не имеет никакого отношения к сравнению себя с другими

С. Кови

min

Ситуационное руководство

	НИЗКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ	ВЫСОКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ
ВЫСОКАЯ ОРИЕНТА ЦИЯ НА ЛЮДЕЙ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ «давай думать вместе, у тебя все получится»	РАЗВИВАЮЩИЙ СТИЛЬ «давай я тебе объясню, как это здорово, и ты сам захочешь это сделать»
НИЗКАЯ ОРИЕНТА ЦИЯ НА ЛЮДЕЙ	ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ «делай сам, а я потом проверю»	инструктирующий стиль «делай – раз, делай - два»

Инструктирующий стиль

- •Руководитель дает конкретные и подробные инструкции
- •Принимает решение самостоятельно
- Берет на себя всю ответственность за осуществление задачи
- •Самостоятельно определяет роль сотрудника и планирует его действия
- •Сам определяет стандарты выполнения работы
- •Четко формулирует сотруднику задачу
- •Проверяет понимание
- •Не считает нужным обсуждать свои распоряжения
- •Осуществляет жесткий контроль, чтобы добиться запланированных результатов

Развивающий стиль

- •Руководитель озвучивает и подробно объясняет свои решения, вовлекает сотрудника в обсуждение, ободряет и поддерживает
- •Умело использует различные стратегии влияния
- Добивается, чтобы сотрудник признал необходимость поставленных стандартов и предложенного плана действий
- •Продавая свою идею, заручается поддержкой ключевых людей, от которых зависит успех дела
- •Принимает решения самостоятельно
- •Берет на себя всю ответственность за осуществление задачи
- •Планирует все действия сотрудников
- •Сам определяет стандарты выполнения работы

Поддерживающий стиль

- •Руководитель, задает вопросы, слушает, ободряет и поддерживает.
- •Принимает решение вместе с подчиненными или поощряет решения, принимаемые подчиненными.
- Мотивирует подчиненных на самостоятельную работу.
- •Использует активное слушанье, умело дает обратную связь.
- Дает ограниченное количество разъяснений и указаний.
- •Задает процедуру и правила работы.
- •Вовлекает подчиненных в принятие решений.
- Эффективно организует групповое принятие решений.
- •Помогает в разрешении противоречий.

Делегирующий стиль

- •Руководитель в общем виде обрисовывает задачу и передает сотруднику ответственность за принятие и исполнение решений
- •Работает на принципах большого доверия
- •Передает сотрудникам ответственность за достижение результата
- Не вмешивается в процесс принятия решений сотрудниками
- •Контролирует в основном только результат выполнения работы

уровни готовности сотрудников

	не может	МОЖЕТ
Хочет	Инструктирующий	Делегирующий
Не хочет	Развивающий	Поддерживающий

Система вознаграждений

Компенсационная политика

Гарантированные выплаты

(правовое поле ТК РФ)

ОКЛАД (определен объем и содержание работ)

Надбавки за условия, особый характер труда Премии

Персональные
ВЫПЛАТЫ
(надбавки) по
результатам оценки

Статусные льготы и индивидуальные привилегии

Система оценки персонала

Общие льготы организации

Составляющие мотивирующей организационной среды

- 1. Совершенствование и пропаганда КК
- 2. Создание атмосферы причастности
- 3. Оптимизация мат. и немат. поощрений, выбор оптимальной системы оценки эфф-ти работы сотрудников, выявление мотивов и индивидуальных мотив, механизмов сотрудников компании
- 4. Создание возможности развития сотрудников
- 5. Оптимизация подбора новых сотрудников. Создание системы адаптации и удержания
- 6. Мотивирующая организация труда
- 7. Оптимизация внутр-го имиджа компании, форм-е преданности

ГРЕЙДИНГ

Технология построения системы управления персоналом

О грейдинге

Эффективная система оплаты труда — мечта любого предпринимателя. Каждый владелец бизнеса хоть раз сталкивался с банальной проблемой: как рассчитаться с сотрудниками, чтобы и обиженных не было, и «лишнего не переплатить». И чем больше сотрудников, тем сложнее эту задачу решить. Когда собственного решения нет, принято обращаться к зарубежному опыту.

грейдинг.



ГРЕЙДИНГ (или система грейдов) – процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании

• <u>ГРЕЙД</u> (grade (англ.) – степень, класс) – <u>группа должностей</u> обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Для чего нужна грейдинговая система?

- для определения <u>относительной ценности</u> существующих позиций с точки зрения стратегии организации;
- для оптимизации системы оплаты труда;
- для проведения независимой оценки сотрудников на предмет соответствия занимаемых ими должностям;
- для создания <u>эффективной системы</u> вознаграждения;
- для формирования <u>стратегии развития персонала</u>

Необходимые ресурсы для разработки грейдинговой системы

- 1. Информационные ресурсы (политические, аналитические документы организации, должностные инструкции, сведения о среднерыночной стоимости позиции).
- 2. Человеческие ресурсы (экспертная группа со стороны организации (от 1 до 7 чел)).
- 3. Финансовые ресурсы.
- 4. Временные ресурсы.

Основный этапы на пути внедрения системы грейдов:

- Подготовка рабочей группы, изучение методики.
- Разработка документации (концепция, положение и другие).
- Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
- Определение требований к должностям, уточнение факторов.
- Распределение факторов по уровням (ранжирование).
- Оценка каждого уровня.
- Оценка веса фактора.
- Расчеты количества баллов для каждой должности.
- Распределение баллов по грейдам.
- Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
- Воспроизведение графика и анализ результатов.

Определение требований к должностям, уточнение факторов

Это один из самых сложных этапов, *требует* выборки ключевых факторов для каждой должности.

Факторы должны быть понятны и распределяться по уровням сложности.

ОБЯЗАТЕЛЬНО!

- учитывать специфику предприятия, подразделения
 - требования, предъявляемые к должности

Определиться с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть: *навыки; знания; способности; ценность; сложность; обязанности и т. д.*

Пример:

Наша виртуальная компания для оценки должностей выделила следующие факторы:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;
- цена ошибки.

Уровни фактора	Описание уровня					
	Фактор 1. Управление сотрудни	ками				
A	Отсутствуют полчиненные т е нет управт Каждому уровню присваиваются баллы в	необходимости				
В	отсутс зависимости от степени сложности и проявления уровня.	эриодическая ов в рамках				
C	Пример:	ы (2–3 человека)				
D	Управл выполі С — 3 балла	я регулярного				
E	Управл D — 4 балла постан E — 5 баллов Необхо F — 6 баллов взаимс	е, контроль, ство. к и горизонтальных				
F	Руководство группой подразделений вертикальные властные взаимодейс					

пример: таблица с факторами и разделением на уровни

				•		_ •	ерального <i>д</i>	
Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)	F (6)	шкале	
′правление						6	5	30

Суммарный балл

				•	•			
Фактор оценки	•		нь со оцен бал			Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору	
	Α	В	С	D	Ε	F	шкале	

сотрудниками

Опыт работы

работе

Уровень

Ответственность

Самостоятельность в

специальных знаний

(квалификация)

Цена ошибки

Уровень контактов

Сложность работы

Расчеты количества баллов для каждой должности

Горизонтальный подсчет

Итоговый балл по фактору

вес уровня в баллах

значимость (вес) фактора по 5 балльной шкале

Вертикальный подсчет

=

Суммарный балл должности

=

сумме итоговых баллов по факторам

×

Назад к таблице

Распределение баллов по грейдам

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности.

Пример распределения баллов по грейдам

У нашей условной компании вся совокупность суммарных баллов разбилась на 9 интервалов (грейдов). Далее определяем границы грейдов. Баллы распределились по грейдам следующим образом:

- в 9-й грейд, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;
- в 8-й от 171 до 190 баллов;
- в 7-й от 136 до 170 баллов;
- в 6-й от 101 до 135 баллов;
- в 5-й от 81 до 100 баллов;
- в 4-й от 66 до 80 баллов;
- в 3-й от 46 до 65 баллов;
- во 2-й от 26 до 45 баллов;
- в 1-й от 8 до 25 баллов.

Категоризация должностей и категории персонала

Подразделения	Персонал
Администрация	Управленческий
Бухгалтерия	Служащие
Служба персонала	Специалисты
Отдел кадров	Рабочие
Производство	Обслуживающий персонал

Установление должностных окладов и расчет вилок окладов

Обязательное условие - определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов.

Важно! единые правила, независимо от позиции и подразделения

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ.

Необходимо учитывать:

- внутрикорпоративную политику
- финансовое положение и потенциал компании
- внешнеэкономическую политику

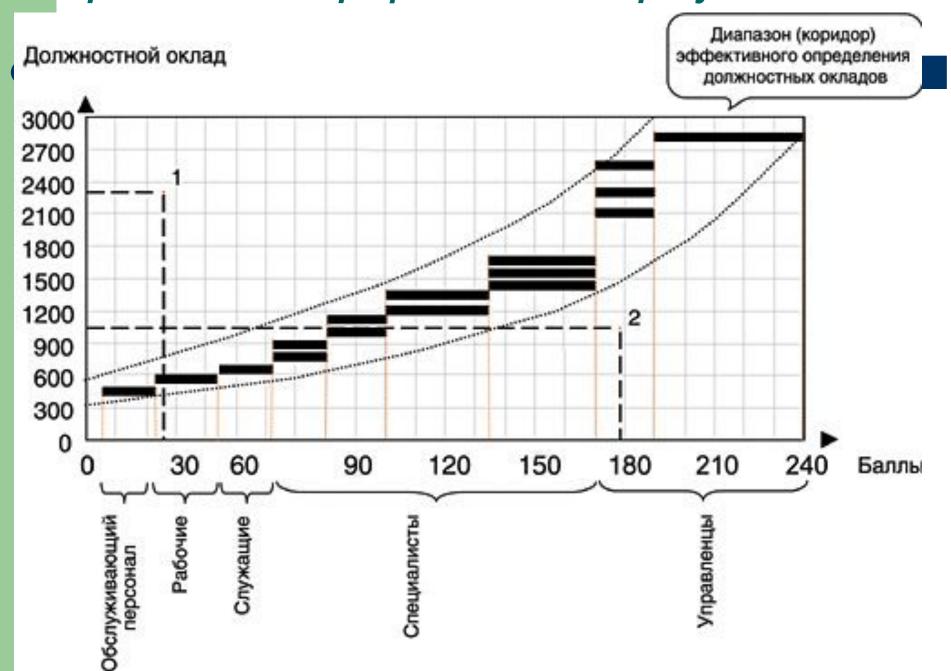
Схема 1. Диапазоны вилки должностного оклада



Таблица 6. Таблица грейдов оценки должностей

№ Кол-во		Подразде-		№ долж-	_	Категория	Размер з	аработной	платы, грн	Премия,
грей- да	баллов	ление пред- приятия	ностной карточки	Должность	персонала	Минимум	Среднее	Максимум	%	
1	8-25	Производство	12	Уборщица	Обслужива- ющий	470	520	570	10	
2	26-45	Производство	7	Рабочий	Рабочие	550	625	700	30	
3	46-65	Админист- рация	9	Секретарь	Служащие	600	700	800	30	
	50000 800 1	Производство	6	Мастер	Специалисты	900	1000	1100	35	
4	66-80	Бухгалтерия	8	Бухгалтер- экономист	Специалисты	800	900	1000	20	
		Юридический	10	Юрист	Специалисты	1100	1200	1300	30	
5	81-100	отдел	4	Аналитик- контролер	Специалисты	1000	1100	1200	30	
6 101-135 Произв	Производство	21	Руководитель технического отдела	Специалисты	1300	1400	1500	35		
000 000 000 000 000 000 000 000 000 00		26	Главный инженер	Специалисты	1200	1300	1400	40		
		Бухгалтерия	15	Главный бухгалтер	Специалисты	1600	1700	1800	40	
7	7 136-170 Служба персонала 1		18	Руководитель НR-отдела	Специалисты	1500	1600	1700	40	
	8	Отдел кадров	11	Начальник отдела кадров	Специалисты	1400	1500	1600	30	
			19	Директор служ- бы персонала	Управлен- ческий	2500	2600	2700	40	
8 171-190	-190 Админист- рация	24	Финансовый директор	Управлен- ческий	2300	2400	2500	40		
16		16	Директор по стратегическим проектам	Управлен- ческий	2100	2200	2300	40		
9	191-240	Админист- рация	13	Генеральный директор	Управлен- ческий	2800	3000	3200	40	

Воспроизведение графика и анализ результатов



Положительные и отрицательные стороны внедрения Грейдинга

Плюсы грейдинга:

- оптимизирует организационную структуру предприятия;
- обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемым ими должностям;
- позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции в сравнении с другими существующими в компании;
- повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
- помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;

Положительные и отрицательные стороны внедрения Грейдинга

Минусы грейдинга:

- требует больших расходов на разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии;
- к первоначальной разработке системы грейдов должна быть привлечена большая группа экспертов, так как затрагиваются интересы разных подразделений предприятия;
- корректная оценка должностей связана со значительными трудностями, так как необходимо осмыслить, для каких целей существует та или иная позиция и какие задачи выполняет занимающий ее в компании сотрудник.
- существуют сложности справедливой, объективной оценки параметров, трудно поддающихся формализации;
- поддержка системы в актуальном состоянии вызывает огромные сложности, так как необходимо учитывать и отслеживать большое количество элементов и взаимосвязей.

Вертикальная карьера – система общих грейдов	9	Директор по продажам (TM)
(уровни должностей)	8	Руководитель отдела (TM)
	7	Тренинг Менеджер (ММ)
	6	Региональный Менеджер (ММ)
	5	Ст. Менеджер по продажам
1 2 3 4	4	Менеджер по продажам (4 года)
Горизонтальная	3	Старший мерчендайзер
карьера мастерства – разряды (или надбавки по	2	Помощник менеджера по продажам (статист)
результатам аттестации*)	1	Ассистент мерчендайзера

Пример сетки грейдов

		оклад	оклад	midpoint	оклад	
Баллы	грейд	min	руб в год	оклад в месяц	max	примеры возможных должностей
460-528	27	192060	2880900	240075	288090	генеральный директор
400-460	26	140000	2100000	175000	210000	директор по продажам
350-400	25	128501	1927511	160626	192751	финансовый директор
304-350	24	88867	1333000	111083	133300	руководитель отдела маркетинга
264-304	23	64932	973980	81165	97398	начальник склада
230-264	22	47712	715678	59640	71568	Key-account менеджер
200-130	21	42000	630000	52500	63000	ведущий программист
175-200	20	34960	524399	43700	52440	офис-менеджер
152-175	19	24161	362415	30201	36242	системный администратор
132-152	18	22733	341000	28417	34100	бухгалтер
115-132	17	11359	170381	14198	17038	секретарь



Подведём итоги

