

Шапиро С. А.

кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства

Механизм формирования эффективной материальной мотивации персонала

Аннотация. В статье рассматриваются способы формирования материальной мотивации персонала, необходимого для эффективной работы компании. Рассмотрены основные материальные факторы, влияющие на эффективность труда работников. Показаны результаты исследования персонала компании, проведенного автором, с целью создания эффективной системы материального стимулирования работников. Приведена технология создания механизма материальной мотивации сотрудников фирмы.

Ключевые слова: механизм материальной мотивации, мотивы, стимулы, потребности, ожидания, валентность, вознаграждения, бонусы, затраты труда, результаты труда, надбавка за выслугу лет, временно-премиальная система оплаты труда, коэффициент трудового участия.

The summary. The article concerns various components of material motivation. It focuses on main material incentives which impact efficiency of labour. Authour presents results of research of a company's staff which can be usefull in development of effective system of financial incentives. It also describes the process of creating material motivation mechanism.

Keywords: material motivation mechanism, motive, stimulus, necessity, expectation, valency, compensation, bonus, result of labour, addition for long service, labor participation factor.

Эффективная материальная мотивация персонала базируется на удовлетворении материальных потребностей работников методами экономического стимулирования с учетом индивидуального подхода к различным группам работников с учетом их ожиданий. Нельзя считать, что если руководство платит своим работникам относительно высокую заработную плату или поощряет их различными видами материальных стимулов, то у них автоматически должна появиться высокая мотивация к труду. Необходимо изучать потребности работников, как материальные, так и социальные, например, в соответствии с моделью А.Маслоу¹. В то же время следует учитывать ожидания сотрудников, так как ценность предлагаемого вознаграждения (валентность) для разных работников может сильно отличаться.

¹ Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 99

В качестве примера приведем элементы исследования мотивации персонала, проведенного автором в одной из московских компаний, относящихся к сфере телекоммуникационного бизнеса, и имевшего своей целью разработать материальную систему мотивации персонала в нескольких отделах компании.

Исследование проводилось методом анкетирования сотрудников компании, для которых требовалось разработать систему материальной мотивации для побуждения их к эффективному труду.

Приведем элемент анкеты, направленной на изучение материальных потребностей работников.

1. Какие материальные стимулы побуждают Вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или те, которые бы вам хотелось иметь, или впишите свои)

а) денежные

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- комиссионные и бонусы;
- индексация заработной платы;
- другие _____;

б) неденежные

- оплата транспортных расходов;
- медицинская страховка;
- оплата мобильного телефона;
- оплата путевок на отдых;
- другие _____;

Результаты опроса приведены на рисунке 1 представляющем собой диаграмму, отражающую структуру материальных стимулов работников организации.

В ходе исследования было выявлено, что основными мотивационными факторами, побуждающими работников к труду являются материальные потребности, поэтому основное внимание руководству следует уделить организации грамотного материального стимулирования работников.

Рассмотрим и проанализируем основные группы материальных стимулов. Заработная плата в организации выплачивается достаточно стабильно, так как этот фактор беспокоит лишь небольшую группу работников. Значительная группа работников (18%) нуждается в индексации заработной платы (ее фиксированной части), что вполне естественно в условиях инфляционной экономики. Почти такой же процент респондентов испытывает неудовлетворение от выплат комиссионных и бону-

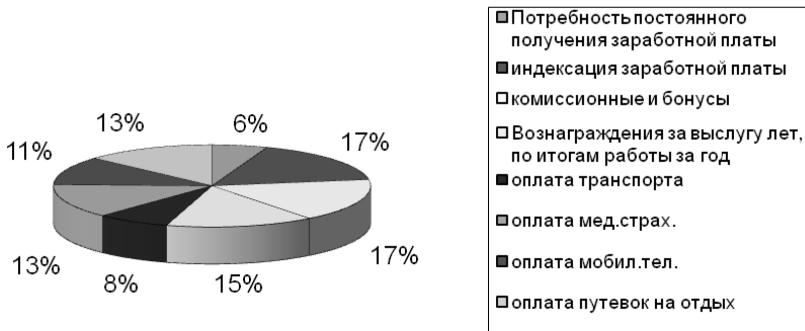


Рис. 1. Структура материальных стимулов работников организации

сов, составляющих переменную часть заработной платы. Очевидно, в целях эффективного стимулирования работников здесь следует объяснить сотрудникам, по каким критериям производятся данные выплаты. 15% опрошенных хотели бы получать вознаграждение за выслугу лет и по итогам годовой работы («тринадцатая зарплата» или рождественский бонус). Данное вознаграждение в большей степени является фактором, повышающим самоуважение работников и признание их заслуг в течение годовой работы. Хотя с другой стороны перед новогодними и рождественскими праздниками каждый человек старается получить дополнительное материальное вознаграждение.

Среди группы неденежных стимулов нет четко выраженных потребностей в получении того или иного вознаграждения. Поровну (13%) среди опрошенных поделены потребности в оплате медицинских страховок и предоставлении льготных путевок на отдых. Оплата расходов на транспорт беспокоит лишь 7% респондентов, скорее всего в силу того, что остальные передвигаются на собственных автомобилях. Однако эту потребность достаточно легко удовлетворить, приобретя несколько единых билетов для фирмы и выдавая их тем сотрудникам, которые едут в местные командировки по служебной необходимости. 11% работников испытывают потребность в оплате мобильных телефонов. Если в компании нет корпоративного тарифа, то следует разъяснить данной группе работников, что в этом нет необходимости по тем или иным причинам, если же оплата мобильных телефонов проводится дифференцировано, то недовольным этим обстоятельством следует также спокойно разъяснить позицию руководства.

При организации политики стимулирования следует изучать ожидания работников и проводить с ними разъяснительную работу, поскольку материальное стимулирование должно повышать эффективность работы компании, а не вводить ее в дополнительные финансовые затраты.

Ожидания работников базируются на теории ожиданий и предпочтений В. Врума². Основные положения этой теории состоят в следующем.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации работника на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Анализируя мотивацию трудовой деятельности, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: **затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворение этим вознаграждением)**. Ожидания в отношении первой связки (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работники чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания их мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении *результатов — вознаграждений* (Р-В)— это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда.

В этой связке, также как и в предыдущей, если работник не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой.

Третий фактор — *валентность (ценность поощрения или вознаграждения)* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных работников потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

² С.А. Шапиро. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2011. С. 118.

На практике теорию ожиданий можно применить путем сопоставления руководством организации предлагаемого работникам вознаграждения с потребностями сотрудников и приведением этих факторов в соответствие между собой. Для эффективной мотивации персонала руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами (высокого, но реалистичного уровня) и вознаграждением.

Разработка системы материальной мотивации наряду с проведением других мотивационных мероприятий в указанной компании с учетом проведенного исследования была сведена к следующим предложениям и рекомендациям, реализованным, на примере технического отдела компании.

Предложения по мотивации и стимулированию сотрудников технического отдела и компании в целом.

1. В данном подразделении и компании в целом, судя по проведенному опросу, наблюдается неудовлетворительная информационная коммуникация и плохое взаимодействие между сотрудниками различных подразделений. Многие сотрудники не знают своего настоящего должностного статуса. Такую ситуацию можно удовлетворить двумя способами:

а) Раз в квартал собирать сотрудников на общее собрание и рассказывать им о целях текущего периода, развитии компании и т.д., выделяя ту информацию, которая может им быть интересна и окажет положительное мотивационное воздействие.

б) Следует разработать в письменном виде правила и нормы компании (правила корпоративной культуры), а также должностные инструкции для сотрудников и положения о подразделениях, на основе имеющихся типовых данных. Сотрудники должны быть ознакомлены с правилами и нормами, а в каждом подразделении они должны быть на видном месте.

2. Работники частично неудовлетворены своими условиями труда, что выражается в ненормированном графике работы, а также отсутствии каких-либо технических ресурсов для своей деятельности. Следует провести непосредственный опрос работников подразделения и по возможности удовлетворить их функциональные потребности.

3. Известно, что постоянная работа с компьютером снижает остроту зрения и повышает зрительную утомляемость, поэтому с точки зрения гуманизации труда рекомендуется провести следующие мероприятия: пригласить за счет средств фирмы для консультации врача – офтальмолога, который без отрыва от производства проверит зрение сотрудников, даст рекомендации, а затем приобрести хотя бы недорогие отечественные фармацевтические препараты (витамины для глаз типа

«оковит» и витаминные капли типа «тауфон») для проведения трехмесячного профилактического курса и раздать их хотя бы тем сотрудникам, которым это порекомендует врач, а лучше всем, работающим за мониторами. Этот шаг покажет, что руководство заботится о своих сотрудниках, кроме того, это является средством неденежного материального стимулирования.

4. Тем сотрудникам подразделения, которые основной своей задачей выразили повышение профессионального роста, следует предоставить возможность повышения квалификации, либо путем частичной оплаты их затрат, либо путем соглашения о возмещении этих затрат в течение последующих периодов работы.

5. Рекомендуется ввести **надбавку за выслугу лет**, из начального расчета 10% должностного оклада за 10 лет отработанного стажа по специальности, но не назначать ее тем, кто проработал всего менее 5 лет. Далее ввести какой-либо повышающий коэффициент (2, если повышение надбавки будет происходить в геометрической прогрессии или от 5 до 10, если в арифметической прогрессии) и тем, кто проработал в компании год произвести соответствующее повышение. Таким образом, сотрудники с большим стажем работы будут чувствовать уважение к себе, тем более что по данному виду выплаты будут получать больше своего начальника.

6. Рекомендуется установить **повременно-премиальную систему** оплаты труда. При этом необходимо чтобы выполнялся баланс рабочего времени в месяц, даже при условии работы по ненормированному рабочему дню, иначе могут возникнуть трудности с начислением заработной платы.

Автор, предлагает реализацию следующего **механизма оплаты труда**, наиболее эффективного в данных условиях:

1) При повышении фиксированного должностного оклада на 10-20% установить с помощью локального нормативного акта, что это повышение является ежемесячной премиальной частью постоянного вознаграждения. Таким образом, с одной стороны сотрудники получают повышение в окладе, но с другой стороны, если они будут работать не эффективно, например, нарушать временные критерии работы или иметь рекламации от клиентов или претензии со стороны руководства, то появляется возможность снижения этой премиальной части, на определенный процент. При этом решается юридическая проблема, так как штрафные вычеты из заработной платы запрещены Трудовым кодексом РФ, и работник может подать на компанию в суд. А вот премию можно и не начислить, если результаты работы сотрудника противоречат критериям эффективности, указанным в Положении о премировании. Таким образом, официальный оклад сотрудника можно снизить на размер фиксированной пре-

мии. Главное — это своевременно объяснить работникам «правила игры», перед введением этой системы, например, предоставив возможность прочесть нормативный документ и расписаться в специальной ведомости об ознакомлении и согласии с нормативными положениями.

2) Так как данное подразделение не приносит прибыли, но многие его ведущие сотрудники выразили желание получать процент от прибыли, то можно ввести процедуру имитации прибыли для данного подразделения. Это будет выражаться в том, что тот работник, который будет выполнять свой месячный план (взятые на себя обязательства) на 100% в установленные сроки и с хорошим качеством, без рекламаций со стороны клиентов, на протяжении трех месяцев сможет получить квартальную премию в размере от 50 до 70% должностного оклада.

3) Так как все опрошенные сотрудники показали, что в своем подразделении они очень конструктивно работают друг с другом, т.е. наблюдается хороший социально-психологический климат, то можно ввести групповую премию по итогам квартала, за высокие показатели в работе подразделения. Преимуществами такой формы являются хорошая мотивация к труду при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. При этом необходимо ввести коэффициент трудового участия (КТУ), зависящий от таких факторов как повышение или понижение средней производительности труда, рост профессионального уровня или его снижение, проявление инициативы или ее отсутствие и т.д. Т.е. КТУ может быть как повышающим, так и понижающим. Можно учесть и стаж работы. Устанавливается диапазон КТУ, т.е. его минимальное и максимальное значение. Размер КТУ выставляется в конце отработанного периода руководителем подразделения, так как квартал слишком большой период, то, возможно, устанавливать КТУ в конце месяца, а затем суммировать и выводить средний уровень. Как правило, применение КТУ корректирует размер премии сотрудника в общем премиальном фонде отдела, не более чем на 7–10%.

4) Возможно производить выплату различных индивидуальных бонусов сотрудникам, за различные достижения. Это может быть уже упоминавшийся рождественский бонус, по сути дела, имитирующий «тринадцатую зарплату», бонус за особый вклад в развитие компании (например, привод солидного клиента), за оригинальное или нестандартное решение, над которым долго бились другие сотрудники компании, за отказ от курения и соответственно увеличение рабочего времени за счет снижения «перекуров». Относительно, последнего момента, в качестве примера можно отметить, что исследования, проведенные в

Канаде, показывают, что каждый курильщик наносит ежегодный ущерб своей фирме на сумму \$3664, а производительность труда курильщиков на 5% меньше чем у некурящих коллег.

Бонусы могут выплачиваться достаточно часто, но быть не большими по величине, постепенно увеличиваясь от первого к последующему. Их размер устанавливается руководителем компании индивидуально. Тогда они будут стимулировать работника к эффективной деятельности. Как правило, бонусы выплачиваются, тогда, когда компания получает прибыль, поэтому сотрудники будут стараться ее обеспечить качественным исполнением своих должностных обязанностей.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно предложить следующую технологию формирования механизма материальной мотивации в компании, включающего в себя следующие виды материального стимулирования сотрудников.

1) Повышение фиксированного оклада на 10-20%, являющихся премиальной частью постоянного вознаграждения, и подлежащих снижению в случае необходимости негативного стимулирования.

2) Введение постоянной надбавки за выслугу лет из начального расчета 10% должностного оклада за 10 лет отработанного стажа, с последующим повышением.

3) Выплата квартальной индивидуальной премии в размере 50 – 70% должностного оклада, при условии 100% качественного выполнения своих должностных обязанностей.

4) Выплата квартальной групповой премии за высокие показатели работы всего подразделения в рамках компании (при нареканиях со стороны руководства компании к данному подразделению, премия не выплачивается) с учетом индивидуального КТУ.

5) Выплата индивидуальных бонусов за хорошие показатели в работе.

Внедрение данной системы стимулирования нужно внедрять после проведения процедуры деловой оценки сотрудников подразделения, так как, во-первых, на основании полученных данных можно более основательно установить индивидуальный размер вознаграждения сотрудников, а во-вторых, объяснить сотрудникам подразделения, что руководство компании разработало новый план, который повысит мотивацию сотрудников и улучшит качество и эффективность их работы.

Величина любого рекомендуемого вознаграждения в% носит условный характер, показывающий уровень материального стимулирования существующего на сегодняшний день в большинстве эффективных компаний, относящихся к сфере малого и среднего бизнеса. Для определения более точных данных, компания может провести маркетинговое

исследование рынка труда (в т.ч. в области оплаты персонала) в компаниях, относящихся к сфере телекоммуникационного бизнеса.

Таким образом, механизм эффективной материальной мотивации на предприятии должен реализовываться на базе изучения и удовлетворения основных материальных потребностей работников, с учетом их ожиданий в выбранной ими деятельности, используя те материальные стимулы, которые имеются в распоряжении субъекта управления. При этом необходимо проводить мотивационную политику с учетом дифференцированного подхода к разным группам работников и по возможности иметь индивидуальный подход к каждому работнику при осуществлении политики материального стимулирования.