

Климонтова Н. В.

*соискатель,
УП ВПО «Академия труда и социальных отношений»*

Механизм исследования удовлетворенности работников системой оплаты как фактора повышения эффективности труда

***Аннотация.** Показаны результаты исследования персонала компании, проведенного автором, с целью создания эффективной системы материального стимулирования работников.*

***Ключевые слова:** ожидания, валентность, затраты труда, результаты труда, бонусы, надбавка за выслугу лет, коэффициент трудового участия.*

The mechanism of research of satisfaction of workers system of payment as factor of increase of efficiency of work

***The summary.** 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:** expectation, valency, result of labour, labor participation factor, bonus, addition for long service.*

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 технического персонала, проведенного автором в одном из московских учебных заведений, относящихся к сфере дополнительного профессионального образования, и имевшего своей целью исследовать удовлетворенность персонала системой оплаты и стимулирования труда.

Исследование проводилось методом анкетирования сотрудников двух отделов организации, для которых требовалось разработать систему материальной мотивации для побуждения их к более 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 респон-

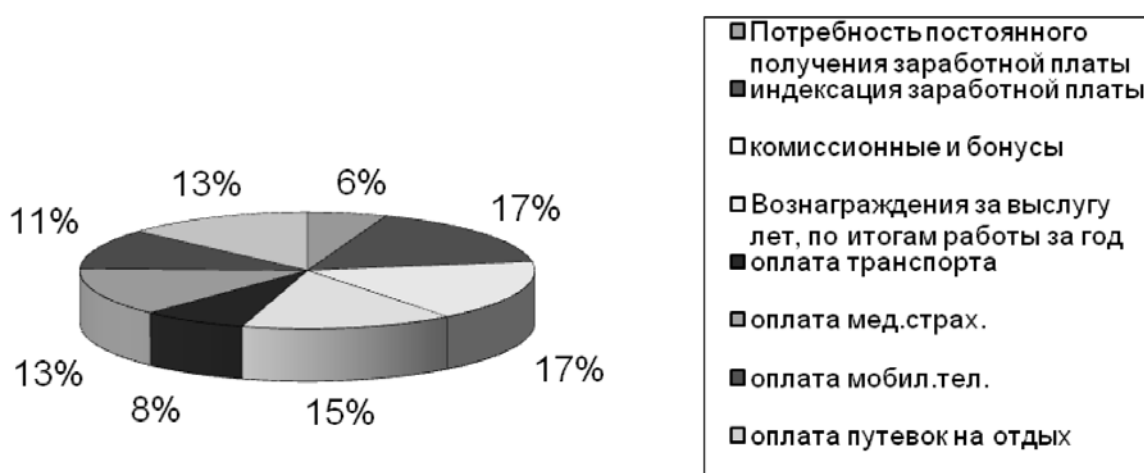


Рис. 1. Структура материальных стимулов работников организации

дентов испытывает неудовлетворение от выплат премиальных и бонусов, 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». Данное вознаграждение в большей степени является фактором, повышающим самоуважение работников и признание их заслуг в течение повседневной работы.

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 организации 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 формирования эффективной материальной 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 организации с учетом проведенного исследования была сведена к следующим предложениям и рекомендациям, реализованным, на примере информационно-вычислительного центра организации.

1. 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.

2. Известно, что постоянная работа с компьютерной техникой снижает остроту зрения и повышает зрительную утомляемость, поэтому с точки зрения гуманизации труда рекомендуется провести следующие мероприятия: пригласить за счет средств организации для консультации врача – офтальмолога, который без отрыва сотрудников от основной работы проверит их зрение и 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.

3. 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.

4. 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 со стороны руководства.

5. 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.

Базируясь на результатах проведенного исследования, а также учитывая динамику повседневного наблюдения за работой сотрудников, 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 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 организацию 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 премии. 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 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 про-

изводительности 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%.

3) Возможно, производить выплату различных индивидуальных бонусов сотрудникам, за различные достижения. Это может быть так называемый «рождественский бонус», по сути дела, являющийся имитацией «тринадцатой зарплаты», бонус за оригинальное или нестандартное техническое решение, 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 организации 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 организации, 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 организации 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 организаций, осуществляющих реализацию программ дополнительного профессионального образования.

Таким образом, механизм исследования удовлетворенности персонала системой оплаты труда в организации оказался правильным. Основываясь на изучении уровня удовлетворения основных материальных потребностей работников, с учетом их ожиданий в выбранной ими деятельности исследование показало, что используя те материальные стимулы, которые имеются в распоряжении субъекта управления, 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 и оплаты труда.

Литература

1. Маслоу А. Мотивация и личность. Спб:Евразия, 1999.
2. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография. М.: РХТУ им.Д.И. Менделеева, 2011.
3. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2011.