

## ОПЫТ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### Исходные данные

На конкретном примере мы постараемся разъяснить, как провести оценку системы мотивации персонала в организации.

Предположим, что у нас есть некая компания по сборке и продаже компьютеров. Назовем ее условно ООО "Компик". Кроме основной, она имеет дополнительные виды деятельности, к которым относятся:

- монтаж сетевого оборудования;
- разработка программного обеспечения;
- разработка web-дизайна;
- консультационные работы в области программного обеспечения пользователей;
- техническая поддержка покупателей.

В нашей с вами компании существуют следующие виды стимулирования:

- заработная плата и
- дополнительные (материальные и нематериальные) стимулы.

Первая состоит из следующих частей:

- жесткой (оклада) и
- гибкой:
- бонусов за выполненный объем работ и за рационализаторские предложения,
- процентов с продаж.

В свою очередь, система дополнительных стимулов слабо развита, но при этом включает в себя факторы, относящиеся к социальной защите работников. Сюда входят:

- дополнительные выплаты (ко дню рождения, на рождение ребенка, свадьбу, похороны и пр.);
- помощь в оплате расходов на образование;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска (при рождении ребенка, свадьбе, для празднования юбилея, свадьбы детей, в случае смерти близких родственников).

### Проведение анализа

Проанализируем степень удовлетворенности трудом и другими факторами мотивации внутри ООО "Компик".

Для этого в качестве объектов анализа возьмем:

- научно-производственный отдел,
- технический отдел и
- отдел продаж.

И воспользуемся следующими показателями (факторами, позволяющими оценить мотивацию):

- условия труда;
- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации);
- текучесть кадров;
- производительность труда.

Для оценки удовлетворенности работников первыми из пяти названных показателей мы использовали специальные опросники (заполненный бланк опроса см. в примере 1). Опрашиваемым (а ими являлись сотрудники соответствующих отделов) было предложено оценить по десятибалльной шкале характеристики организации. Стоит подчеркнуть, что опрос был анонимным.

#### Пример 1.

Уважаемый сотрудник ООО "Компик"!

Оцените, пожалуйста, по десятибалльной шкале степень своей удовлетворенности ниженазванными факторами. Заранее благодарны за оказанную помощь.

Показатели (факторы, позволяющие оценить мотивацию)	Количество баллов
Условия труда	5
Психологический комфорт	3
Материальная удовлетворенность	10
Творческий уровень (возможность проявить свои творческие способности)	9
Безопасность (уровень охраны труда в организации)	2

Затем по каждому отделу был выведен средний показатель по конкретным факторам.

Пример 2. В научно-производственном отделе 10 сотрудников. Каждый из них поставил свою оценку по такому показателю, как материальная удовлетворенность по десятибалльной шкале. В сумме получилось 70 баллов. В целом средний показатель материальной удовлетворенности по данной позиции рассчитывается следующим образом: общая сумма баллов (70) : количество сотрудников, работающих в отделе (10) = 7.

В результате получилась следующая картина (см. таблицу 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на мотивацию	Средний показатель в баллах		
	научно-производственный отдел	технический отдел	отдел продаж
Условия труда	9	4	10
Психологический комфорт	6	5	8
Материальная удовлетворенность	7	4	9
Творческий уровень	2	6	9
Безопасность	9	8	6

Как видно, в данной таблице не хватает двух показателей:

- производительности труда;
- текучести кадров.

Средний показатель производительности труда был определен тремя экспертами. В нашем примере в качестве экспертов были выбраны:

- генеральный директор;
- начальник отдела продаж и
- консультант.

Отбор производился упрощенно по принципу: по одному представителю из высшего и среднего звена и один специалист-исполнитель. Однако для более детального изучения состояния системы мотивации в вашей организации вы можете выбрать и большее число экспертов.

Показатель "Текучесть кадров" был выведен следующим образом. На основе статистических данных, хранящихся в отделе кадров, была определена текучесть кадров по каждому из отделов за последний год. Вначале было подсчитано число уволившихся сотрудников по отделам. Потом определено, какой процент от всех работников отдела составляет количество убежавших. Полученные данные были переведены в баллы. Так, если никто не уволился (иначе говоря, сменилось 0%), то показатель "Текучесть кадров" равен 0. Если уволилось 50%, показатель равен 5, 100% - 10 и т.д.

Пример 3. В научно-производственном отделе, как мы помним, работает 10 сотрудников. 8 сотрудников за последний год уволились. На их место были приняты новые работники. Соответственно, состав сменился на 80%. Показатель "Текучесть кадров" равен 8.

Обратите внимание на следующий момент. Все показатели, кроме "Текучести кадров", если можно так выразиться, положительные. Иначе говоря, если высоко оценены условия труда, психологический комфорт, материальная удовлетворенность, творческий уровень (возможность проявить свои творческие способности), безопасность (уровень охраны труда в организации), производительность труда, это свидетельствует о хорошем уровне мотивации. А вот если мы сталкиваемся с большой текучестью кадров, это свидетельствует об отсутствии мотивации. Поэтому мы введем такой условный показатель, как "Стабильность кадров", и для его расчета вычтем из 10 (максимальный балл по каждому фактору) показатель текучести кадров.

Пример 4. В научно-производственном отделе показатель "Текучесть кадров" равен 8. Соответственно, наш с вами показатель "Стабильность кадров" равен 2 (10 - 8).

Каждый из семи наших показателей оказывает разное влияние на оценку мотивации сотрудников в целом. Весовая значимость каждого фактора (E) была определена в процессе обсуждения экспертами (генеральным директором, начальником отдела продаж и консультантом). При этом они учитывали, что сумма весовых значимостей всех факторов должна быть равной единице. Добавив полученную информацию к таблице 1, мы получили следующую картину.

Таблица 2

Факторы, влияющие на мотивацию	E	Средний показатель в баллах		
		научно-производственный отдел	технический отдел	отдел продаж
Производительность труда	0,2	10	8	5
Условия труда	0,2	9	4	10
Психологический комфорт	0,2	6	5	8
Материальная удовлетворенность	0,1	7	4	9
Творческий уровень	0,1	2	6	9
Безопасность	0,1	9	8	6
Стабильность кадров	0,1	2	6	9

Из полученных результатов видно, что в научно-производственном отделе и отделе продаж критерии "психологический комфорт" и "материальная удовлетворенность" оцениваются высоко.

В техническом отделе эти критерии имеют значительно более низкий показатель. Также низкие результаты в этом структурном подразделении и по критерию "условия труда". Обусловлено это следующим. Обычно условия труда во всех отделах по организации одинаковые, но в связи со спецификой работы нашего "Компика", который занимается и монтажом сетевого оборудования, в техническом отделе недостаточно места для выполнения работ, а также по результатам аттестации рабочих мест было выявлено нарушение нормативов по освещению. Ко всему прочему, в здании офиса проводится ремонт, и нашему отделу и здесь не очень повезло - у них не провели ремонтные работы.

В достаточно благополучном отделе продаж прослеживается высокая текучесть кадров. Однако эту "аномалию" можно объяснить. Выяснилось, что наша с вами компания состоит из достаточно молодого контингента работников, причем наиболее молодые из них работают в отделе продаж. После выявления низкого результата по критерию "Стабильность кадров" было проведено между сотрудниками этого отдела анкетирование, в результате которого было выявлено желание большинства работников получить высшее образование. А значит, многие из них предполагали поступить на дневное отделение и уйти из компании.

Проводя, таким образом, анализ полученных данных, мы можем определить, в каком направлении HR-менеджеру надо вести работу.

Исходя из данных, представленных в таблице 2, рассчитаем средневзвешенную оценку состояния мотивации по каждому отделу по формуле:

Средневзвешенная оценка состояния мотивации = Сумма произведений весовой значимости каждого фактора на его показатель в баллах.

Таким образом:

Средневзвешенная оценка состояния мотивации научно-производственного отдела =  $0,2 \times 10 + 0,2 \times 9 + 0,2 \times 6 + 0,1 \times 7 + 0,1 \times 2 + 0,1 \times 9 + 0,1 \times 9 = 7,7$ .

Средневзвешенная оценка состояния мотивации технического отдела =  $0,2 \times 8 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 5 + 0,1 \times 4 + 0,1 \times 6 + 0,1 \times 8 + 0,1 \times 3 = 5,5$ .

Средневзвешенная оценка состояния мотивации отдела продаж =  $0,2 \times 5 + 0,2 \times 10 + 0,2 \times 8 + 0,1 \times 9 + 0,1 \times 9 + 0,1 \times 6 + 0,1 \times 7 = 7,7$ .

### Что делать?

В результате наших расчетов мы видим, что состояние мотивации одинаково для двух отделов и значительно ниже в техническом отделе. Следует, однако, отметить, что значение 7,7 не является идеальным показателем, так как мы использовали десятибалльную шкалу.

На основании наших расчетов можно сделать вывод о том, что система мотивации в нашей компании нуждается в доработке и совершенствовании, особенно это касается технического отдела.

Результаты наших исследований дали возможность определить основные направления совершенствования. К ним относятся:

- улучшение психологического комфорта,
- улучшение условий труда и
- снижение текучести кадров.

Существует огромное множество теорий по улучшению мотивации. Часто считается, что основным методом стимулирования мотивации является материальное поощрение. Можно ли сводить все методы воздействия на трудовую мотивацию работников только к денежным стимулам? Последние десятилетия показали, что успешное воздействие на мотивацию персонала возможно лишь при комплексном подходе, когда с учетом ситуации и характеристик работников руководитель использует достаточно широкий набор различных методов.

Попытаюсь перечислить основные из них, но хочу еще раз напомнить, что в каждой компании существуют свои особенности, которые также надо учитывать. Итак, среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников, обычно выделяют следующие:

- организация работ;
- материальное стимулирование;
- моральное стимулирование;
- постановка целей;
- оценка и контроль;
- информирование;
- обращение к наиболее значимым для работника ценностям и др.

Теперь рассмотрим некоторые предложения по улучшению мотивации в ООО "Компик".

1. В первую очередь, необходимо ввести систему планирования карьеры. Это, прежде всего, окажет положительное влияние на психологический комфорт сотрудников и снижение текучести кадров. Для этого нужно разработать Положение о продвижении по службе, выявить резервы должностей.

2. Во-вторых, необходимо введение новой системы распределения заказов. Для этого нужно определить минимальный гарантированный объем заказов, разработать Положение о распределении дополнительного объема заказов, провести конкурс среди персонала. В результате мы должны получить улучшение психологического климата, снижение количества конфликтов в коллективе, рост качества выполнения заказов, сокращение сроков их выполнения.

3. В-третьих, необходимо улучшить условия труда в техническом отделе. Для этого мы должны модернизировать системы вентиляции помещения, усовершенствовать системы освещения, провести ремонт и расширение размеров помещения. В результате этих действий

мы получим сокращение потерь от нетрудоспособности, рост удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров.

4. В-четвертых, необходимо ввести элементы неформальной модели управления, другими словами, мы должны демократизировать управление. Для этого следует передать полномочия по распределению заказов на низовой уровень. В результате мы должны получить повышение заинтересованности в труде, изменение форм ответственности, а также освобождение времени руководителя для решения стратегических задач.

#### Социальный пакет - панацея в борьбе с низкой мотивацией?

В последнее время во многих крупных, да и не только, компаниях достаточно распространено предоставление сотрудникам социального пакета.

Складывается достаточно странная ситуация, зарплата, которую получают сотрудники, воспринимается только как плата за вложенный труд, даже если она очень высокая. Если в компании не предусмотрен социальный пакет, сотрудники считают, что о них не заботятся и их не ценят. Это как подарок, который каждый может себе позволить, но когда его преподносят другие, он приобретает особое значение.

В свою очередь, компании выгоднее обеспечить своих сотрудников медицинской страховкой, как говорится, "оптом", чем повышать зарплату до такого уровня, чтобы работник мог сделать это сам. Кроме того, зарплату можно потратить и на другие цели. Оплатив страховку, работодатель уверен, что сотрудника вылечат, а в здоровом теле - здоровый корпоративный дух.

В нашей стране в последнее время многие компании стали обеспечивать своих сотрудников бесплатным питанием. Оно включается в заработную плату, но воспринимается как внимание к трудящимся.

Вообще все компенсации и льготы, которые положены сотруднику, можно разделить на те, которые нужны ему:

- для успешной работы (ноутбук, мобильный телефон, машина, которая может быть как личной, так и являться собственностью компании);

- лично.

Социальный пакет может включать в себя множество компенсаций и льгот в зависимости от "продвинутости" компании, ее места на рынке, ее корпоративной политики. Желательно прийти к такой схеме определения социального пакета, чтобы он составлялся исходя из потребности каждого сотрудника. То есть необходимо предложить большой перечень льгот.

Пример 4. В одной из компаний ежегодно проводится аттестация каждого работника, в результате каждый набирает определенное число баллов. На эту сумму баллов он может выбрать из предлагаемого компанией пакета нужную именно ему награду за труд. Здесь может быть все что угодно: и изучение иностранного языка на рабочем месте в рабочее время, и посещение спортивных центров, а кому-то может понадобиться медицинская страховка для члена семьи или несколько лишних оплачиваемых дней к отпуску.

Некоторые компании выделяют ссуды на приобретение недвижимости или строительство дома. Но выдача ссуд зависит от того, какое место сотрудник занимает в служебной иерархии, а также от стажа работы в компании.

Можно отметить, что в компаниях, где имеется хороший социальный пакет, меньшая текучесть кадров и большая удовлетворенность сотрудников работой, что, в свою очередь, приводит к ее лучшему качеству. Так, наши чиновники получают не самую большую зарплату, однако для них предусмотрен большой социальный пакет. Именно социальные льготы удерживают госслужащих от решения о переходе в коммерческие структуры. Любой сотрудник Администрации Президента и Аппарата Госдумы лечится в поликлинике Управления делами Президента, имеет дотации на питание. Предусмотрена компенсация сотрудникам расходов на образование. Кроме того, можно получить второе высшее образование в Академии госслужбы. Тот, кто занимает более высокий пост, получает служебную машину. Аппаратчики проводят отпуск в хороших пансионатах и домах отдыха. Руководители отдыхают на государственных дачах.

Сегодня российские компании постоянно добавляют в свой стандартный пакет новые пункты. Кандидаты, устраивающиеся в компанию, стараются получить больше гарантий и при

равенстве всего прочего принимают предложения от компаний, где социальный пакет выглядит более насыщенным.

А.А.Мамедова  
Экономист  
ОАО "Газпром"

Подписано в печать  
26.04.2006