

**Кадровые технологии:  
построение систем  
мотивации персонала.**

# Анализ системы мотивации и оплаты труда на примере компании ООО «Топаз»



- Компания Топаз является одним из основных поставщиков ручного инструмента, категории «Сделай Сам», на российском рынке. Основная деятельность компании - оптовые продажи.
- В целом можно сказать, что компания занимает довольно большую долю на рынке ручного инструмента, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других фирм .
- Данное преимущество позволяет эффективно и без дополнительных затрат получать максимальный финансовый результат от реализации продукции. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, «Топаз» наладил прочные коммерческие связи, что позволяет в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность.
- Между тем, для дальнейшего развития предприятия существенное значение имеет использование его кадрового потенциала, повышение эффективности системы управления персоналом и стимулирования производительности работы коллектива.

# Оплата труда и система мотивации компании:

Заработная плата сотрудников отделов складывается из двух частей :

Официальный оклад + премия.

Расчет премии для каждого отдела производится индивидуально , в зависимости от ряда факторов

Например:

| Подразделение    | Фактор   |
|------------------|--|
| Отдел продаж     | % выполнения индивидуальных планов(объем продаж за месяц) + % выполнения планов по спецзадачам (брак, неликвиды) |
| Отдел закупок    | Результативность работы с поставщиками   |
| Отдел маркетинга | % изменения маржинального дохода по товарной группе  |

В управлении персоналом ООО «Топаз» применяются следующие группы методов:

## Административно - организационные методы управления:

- Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
- Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

## Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования .

## *Проанализируем систему мотивации с помощью метода определения мотивационного баланса:*

Авторская разработка метода определения мотивационного баланса и его модификаций основана на положениях методики МПБ (мотивационного потенциального балла), предложенной в 1980 году Хекманом и Олдхемом.

Для получения МПБ важны параметры выполняемой человеком работы. Хекман и Олдхем предложили пять характеристик:

- разнообразие;
- законченность;
- значимость;
- автономность;
- обратная связь или ощущения от выполняемой работы.

Данные характеристики используются в формуле для определения МПБ, которая по Хекману и Олдхему выглядит следующим образом:

$$\text{МПБ} = (P + Z + Zn) : Z \times A \times O,$$

где P – разнообразие работы;

Z – законченность работы;

Zn – значимость работы;

A – автономность работы;

O – обратная связь.

Для оценки каждой из этих и других характеристик работы, важное значение имеет измерительная шкала. Для измерения МПБ Хекманом и Олдхемом была предложена семибалльная шкала, по которой единица означает низкую оценку каждой характеристики работ, а семь – высокую.

Для оценки каждой из этих и других характеристик работы, важное значение имеет измерительная шкала. Для измерения МПБ Хекманом и Олдхемом была предложена семибалльная шкала, по которой единица означает низкую оценку каждой характеристики работ, а семь – высокую.

Важным условием для измерения МПБ является неизменность характеристик работы и оценочной шкалы для того, чтобы обеспечить сопоставимость как характеристик, так и итоговых оценочных уровней.

Каждый человек на данный момент времени имеет определенный мотивационный баланс, в котором под влиянием самых различных факторов у него имеются как мотивы, так и антимотивы. Поэтому представляется важным производить периодические замеры этого баланса и отслеживать во времени его изменения. В этой связи метод мотивационного баланса заключается в следующем.

*Во-первых*, для данного подразделения тем или иным путем – устного и/или письменного опроса – определяются те характеристики работы, которые для работников являются наиболее важными. Принятый первый раз за основу, например, перечень из трех, четырех или пяти характеристик как по содержанию, так и по количеству должен в дальнейшем оставаться неизменным для сопоставимости.

*Во-вторых*, к определенным характеристикам в качестве важных и неизменных добавляются такие, как оплата труда и ощущения от выполняемой работы.

*В-третьих*, выбирается и в дальнейшем также не меняется измерительная шкала, которая может быть любой – пятибалльной, семибалльной, девятибалльной, двенадцатибалльной. Выбор оценочной шкалы зависит от вкусов и предпочтений оценивающих.

Пример. В устной беседе с работниками отдела продаж, в качестве наиболее важных для них характеристик, выполняемой работы, названы такие как : интересная, творческая и способствующая самовыражению. Поскольку речь идет о мотивационном балансе, то появляются следующие диапазоны:

- интересная - неинтересная;
- творческая - нетворческая;
- способствующая самовыражению - не способствующая самовыражению;
- хорошо оплачиваемая - плохо оплачиваемая;
- приятные ощущения от выполняемой работы - неприятные ощущения от выполняемой работы.

Берется оценочная шкала, например, семибалльная, по которой каждый из участников оценочной процедуры производит оценку каждой из этих характеристик.

Таким образом, получается определенная итоговая цифра, выражающая индивидуальный баланс. Например, Гончаров И.И. оценил каждую из характеристик работы, выполняемой на своем месте следующим образом:

| Оцениваемые характеристики работы  | Оценка |
|--|--------|
| интересная - неинтересная  | 5      |
| творческая - нетворческая  | 3      |
| способствующая самовыражению - не способствующая самовыражению                       | 3      |
| хорошо оплачиваемая - плохо оплачиваемая   | 7      |
| приятные ощущения от выполняемой работы - неприятные ощущения от выполняемой работы. | 5      |

После этого Гончаров И.И. подсчитал индивидуальный мотивационный баланс по следующей формуле:

$$\text{ИМБ} = (5 + 3 + 3) : 3 \times 7 \times 5 = 128.$$

Минимальное значение ИМБ равно единице (если все значения в этой формуле имеют по 1 баллу), а максимальное – 343 (если все характеристики получили по 7 баллов). Принимая 343 за 100 процентов, подсчитываем ИМБ Иванова И.И.:

- мотивация составляет примерно 37,3 процентов ( $128 \times 100 : 343$ );
- антимотивация равна 62,7 процентам ( $100 - 37,3$ );

Следовательно, на данный момент времени у Гончарова И.И. антимотивация преобладает над мотивацией.

Однако, констатация «просто баданса» недостаточна. Необходимо ответить на вопрос: «Какой же мотивационный баланс считается практически эффективным для предприятия?».

В результате проведенных измерений в разных аудиториях по составу специалистов и руководителей первичного и среднего звена, было выявлено, что таким нижним пределом можно считать 70:30, 75:25 и 80:20, то есть, когда мотивация преобладает над антимотивацией примерно в три-четыре раза:

| показатели соотношения     | Экспертные оценки соотношений             |
|----------------------------|---|
| 100:0, 95:5, 90:10, 85:15  | 100:0, 95:5, 90:10, 85:15                 |
| 80:20, 75:25, 70:30        | Пороговый предел высокой мотивации        |
| 65:35, 60:40, 50:50        | Переходная область мотивации              |
| 45:55, 40:60, 35:65 и ниже | Преобладание антимотивации над мотивацией |

## Социальный выплаты или бенефиты:

- Дополнительное медицинское страхование (ДМС).
- Льготные путевки детям сотрудников в летние лагеря.
- Скидка на абонемент в фитнес-клуб.
- обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости;
- предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия:
  - организация питания сотрудников;
  - обеспечение жильем и льготами по его приобретению
  - социально-консультативная помощь.
- социальная помощь семье и организация досуга работников и членов их семей
- Туристическое страхование
- Страхование от неизлечимых болезней
- Программа пенсионного обеспечения
- Страхование имущества
- Питание
- Транспортное обслуживание
- Автопаркинг
- Отдых сотрудников
- Улучшение условий труда



## Нематериальные способы мотивации:

- Награждение лучшего подразделения:

Руководитель компании устанавливает критерии по которым будет присуждаться звание лучшего подразделения (раз в 3 месяца), например:

*отдел продаж* – выполнение плана продаж (более чем на 101%) в течение трех месяцев.

*финансовый отдел* – своевременное закрытие квартала, проведение всех корректировок по СЗ.

*отдел IT* – выполнения в срок технических заданий, создание программ для улучшения работы 1С.

По результатам конкурса подразделения получают «эксклюзивные условия труда»:

-улучшенные рабочие места ( новые кожаные кресла, радиотелефоны, кофемашина в отдел).

-сокращение рабочего дня пятницы на три часа.

- Поощрительные поездки к поставщикам :

Каждые три месяца компания отправляет своих лучших сотрудников ( три человека) к заграничным поставщикам (Германия, Китай). Сотрудникам проводятся ознакомительные экскурсии по производству, вечером фуршет и развлекательная программа.

- Система внешнего обучения для лучших сотрудников ( курсы, тренинги, дополнительное бизнес- образование)

Критерий для выявления лучших сотрудников обозначает руководитель компании отдельно для каждого подразделения.

Например:

*Отдел закупок* - работа с поставщиками ( улучшение качества продукции, без увеличения ее себестоимости).

*АХО (секретариат)*- выполнения всех задач в срок , своевременная ответная реакция на задачи, поставленные другими сотрудниками.

- Реализация программы кадрового резерва  
Обозначение перспективы роста лучшего сотрудника.
- Линейные кадровые перестановки
- Дополнительные льготы для лучших сотрудников:
  - оплата проезда в течение месяца
  - служебный автомобиль
  - корпоративная мобильная связь.
- Награждение лучшего подразделения по результатам года дипломом в торжественной обстановке.(также можно лучшего сотрудника).
- Корпоративные мероприятия.  
Посвященные дню рождению компании, новому году. Так же можно предложить спортивные соревнования.

# Программа стимуляции труда

Основные потребности , которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации на предприятии :

*социальные потребности:*

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться.
- создание на рабочих местах духа единой команды.
- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов.
- сохранение неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации.
- создание условий для социальной активности работников вне организации.

*потребность в уважении:*

- постоянное увеличение содержательности работ сотрудников.
- обеспечение им эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя.
- оценка и поощрение достигнутых результатов.
- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений.
- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий.
- продвижение подчиненных по служебной лестнице.
- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки подчиненных.

*потребность в самовыражении:*

- точное определение и реализация потенциала каждого работника.
- поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.
- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.