

УДК 338.2

П.С.Савинкин (2 курс, каф. ТО), В.О.Лебедев, к.э.н., проф.

МОТИВАЦИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Сегодня лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний. Менеджеры в России только сейчас стали осознавать это. В России в 90-х годах, в связи с бедностью населения, первое и единственное место в мотивации занимала денежная мотивация. В настоящее время, из-за повышения уровня жизни населения, начинает принимать значение неденежная мотивация, но основное значение все еще имеет денежная. Нынешние руководители ставят высокую степень мотивации подчиненных на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса. Традиционные теории мотивации плохи тем, что не дают конкретных подсказок: что делать с работником, чтобы он вел себя на работе так, как это полезно компании.

Цель настоящей работы – провести краткий обзор деятельности российских компаний преуспевающих в сфере мотивации в форме советов другим компаниям. Названия компаний не разглашаются.

Денежная мотивация. Для рядового персонала зарплата должна быть достойной (ее должно хватать на жизнь). Формирование оклада должно быть прозрачным. Каждому сотруднику следует показать его место в финансовой сетке компании, рассказать о механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты, сделать схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией, как повышение. Премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работниками, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, – в этом случае она воспринимается как часть зарплаты, и уже не играет той сильной роли в мотивации сотрудника. Премия не должна быть слишком маленькой.

При получении премии, часто работает не сумма, а факт ее получения. Но у менеджеров отделов продаж или у страховых агентов, например, премия может составлять до 70% зарплаты. К премиям за перевыполнение плана можно добавить выплаты за инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации и творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование.

Возможный субъективно-объективный способ вычисления премии:

Менеджеры осуществляют мониторинг работы сотрудников и вычисляют КТУ (коэффициент трудового участия) по десятибалльной системе. Учитывается: затраченное количество часов, производительность труда, количество ошибок. Затем считается относительный КТУ (относительно зарплаты сотрудника, зависящей от квалификации). Потом сумма премиального фонда делится на суммарное количество баллов всех сотрудников. Получается стоимость премиальной единицы, которая умножается на индивидуальный относительный КТУ, что и равняется премии отдельного сотрудника. Также возможно более объективно рассчитать премиальный фонд, введя систему учета трудоемкости отдельных процессов, когда единица трудоемкости будет иметь определенную стоимость, и будет сосчитана стоимость единиц на работе.

Еще один повод для использования премий – альтернатива штрафам. Также следует премировать за работу в тяжелых условиях (командировки).

Дополнительные выплаты компанией работнику:

- молодоженам;
- при рождении ребенка;
- предоставление возможности оплачивать проценты по кредитам, если сотрудник обращается за кредитом в банк.

«Неденежная» зарплата. Стандартный соцпакет действует малоэффективно, так как у каждого работника свои прерогативы. Выход можно найти, предоставив сотруднику возможность выбора льгот. Существует система под названием «Кафетерий». Идея кафетерия в том, что после окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. Каждая должностная позиция имеет свой вес (в баллах). Из корзины баллов сотрудник может выбрать все, что ему надо на них: страховка, оплата мобильного, занятия спортом, английским и т.д. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Оценка меняется после ежегодной аттестации, и менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Если работу можно оценить объективно:

За каждую дополнительную единицу к плану сотрудник получает определенный балл. А за определенное количество баллов – «приз». Список призов составляется из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами работники, и разбивается по баллам, от самого маленького – 1 балл (поход в кино), до самого большого – 30 баллов (поездка за границу на двоих). Призы выдаются по итогам квартала, а неиспользованные балы приплюсовываются. «Плюс балл» полагается за то, что сотрудник выполнил на единицу больше. «Минус балл» - если на единицу недовыполнил.

Корпоративные праздники. Корпоративные праздники не являются мотивацией напрямую, но оказывают значительное влияние на производительность, особенно в условиях России. Это должны быть праздники с нестандартной программой, с активным участием всех сотрудников, когда «все равны», от простого рабочего до топ-менеджера. Но также необходимы общие застолья. Застолье (выпивка) сближает людей, особенно русских. Корпоративные праздники ведут к улучшению отношений в коллективе, к сплачиванию коллектива, и, в конечном итоге, увеличивают производительность. Кроме того, во время таких праздников устанавливается хорошая связь между менеджерами и их подчиненными, что также положительным образом складывается на деятельности фирмы.

Следует добавить, что все сотрудники любой компании должны знать стратегию фирмы и понимать, какое место они занимают в ее достижениях, и что принесет им это достижение.

Итак, мы просмотрели некоторые формы мотивации в российских компаниях. Мотивация в России находится уже на высоком уровне. Этими формами можно активно пользоваться другим компаниям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Д.Денисова. Продавец счастья, журнал «Эксперт», 15 – 21 сентября 2003 №3 Результаты проведения опроса для сотрудников и администрации компании «Ракурс».