

Гаффорова Е.Б.,
к.т.н., доцент кафедры управления качеством,
стандартизации и сертификации
Тихоокеанского государственного экономического университета

Меркушова Н.И.
ст. преподаватель кафедры управления качеством,
стандартизации и сертификации
Тихоокеанского государственного экономического университета

Система мотивации персонала: новые надежды на повышение качества труда

Оплата труда – это инструмент управления с мощным потенциалом, который может выполнять как созидательную, так и разрушительную функции на предприятии. Грамотная организация системы оплаты и материального стимулирования лежит в основе повышения эффективности работы предприятия на основе использования разнообразных инструментов, предлагаемых современной практикой.

Многочисленные социологические опросы показывают, что отсутствие четкой системы стимулирования работников за результаты труда отрицательно влияет на приверженность персонала своему предприятию, в то время как стабилизация системы оплаты и материального стимулирования оценивается работниками как позитивное мероприятие предприятия в отношении сотрудников. Актуальность данного вопроса объясняется еще и тем, что практически невозможно представить работника, не интересующегося размером оплаты труда и возможностью его увеличения.

В условиях современного общества к числу наиболее перспективных инструментов управления предприятием относится построение и функционирование систем менеджмента, а также интегрированных систем менеджмента. Как показывает практика, при реализации подобных проектов особенно острой становится проблема жизнеспособности созданных систем, которая может и должна решаться корректировкой действующей на предприятии системы оплаты и стимулирования труда.

Именно такая задача была поставлена руководством предприятия химической чистки и стирки белья ООО «Снежинка» (г. Владивосток) после внедрения и сертификации системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000 (русская версия ГОСТ Р ИСО 9001-2001).

Действующая в ООО «Снежинка» система работы с персоналом в полной мере отвечает всем требованиям вышеобозначенных документов в части создания условий для получения и поддержания необходимой квалификации и компетенции. Однако слабым звеном до недавнего времени оставался механизм оплаты труда, который зависел, в основном, от количественных характеристик работы персонала (проработанных дней, выполненных операций

и т.п.). Такой механизм не позволяет в полной мере отследить реальный вклад каждого работника в общие результаты деятельности предприятия и мотивировать его на достижение поставленных целей, в первую очередь по повышению качества услуг.

Одним из этапов решения данной проблемы явилась корректировка системы оплаты труда и материального стимулирования, для того чтобы увязать цели СМК, построенной на основании требований стандартов ИСО серии 9000, и цели работника в части материального вознаграждения.

Важно отметить, что разработке системы мотивации предшествовало установление руководством предприятия требований к самой системе, направленных на получение максимальных результатов при минимальных затратах.

Этими требованиями являются:

- *Надежность* – как достоверность (объективность) отображения принятыми показателями реального вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия;
- *Оперативность действия* – используемые показатели должны соответствовать темпам принятия решений на предприятии и способствовать предотвращению любых несоответствий в работе;
- *Простота* - выражается предельно минимальным количеством показателей, процедур по их измерению и расчету, и должностных лиц вовлеченных в систему (без ущерба для результатов ее функционирования);
- *Максимальная ориентация на достижение целей системы менеджмента качества* - означает, что работа в системе должна быть гармонизирована с созданной на предприятии СМК и в высшей степени целенаправленной, сфокусированной на установленных целях.

При проектировании системы оплаты труда и материального стимулирования были определены требования, касающиеся трех ее основных составляющих:

1. Цель системы оплаты труда:

- система оплаты и материального стимулирования должна давать четкое представление о целях и задачах предприятия

2. Размер оплаты труда:

- размер оплаты труда должен быть конкурентоспособным и обеспечивающим необходимый прожиточный уровень;

- размер оплаты труда должен зависеть от объективных факторов (например, количество и качество труда) и субъективных факторов (например, оценка отношения к работе и этичности поведения), находящихся в разумном балансе;

- размер оплаты труда должен рассчитываться понятным работнику способом

3. Организация оплаты труда:

- организация оплаты труда должна признаваться большинством участников трудового процесса справедливой;

- организация оплаты труда должна использовать единый подход к оценке качества и количества труда для всех категорий работников.

В рамках разработанного проекта предусмотрено структурирование материального вознаграждения персонала следующим образом:

- постоянная часть, выплачиваемая в виде должностного оклада, на основании расценок за единицу выполненной работы, процентов от выручки;

- переменная часть в зависимости от показателей качества работы конкретного работника;

- единовременные выплаты, включающие в себя как обязательный компонент выплаты за наиболее значимые предложения по совершенствованию деятельности предприятия во всех аспектах.

Формирование системы материального вознаграждения было осуществлено на основе следующего алгоритма:

1. Определение соотношения постоянной и переменной частей заработной платы

Оптимальным видится соотношение, при котором их доля составляет 50:50. Но резкий переход к такому соотношению может, наоборот, усугубить проблемы с мотивацией персонала в связи со стрессом. Поэтому на первоначальный период было решено планировать размер переменной части как 10-20 % к основной заработной плате с постепенным доведением до соотношения 50:50, при условии, что основная заработная плата должна обеспечивать физиологические потребности работников и потребности в их безопасности.

Механизм формирования основной части заработной платы принципиально не изменился, были произведены лишь некоторые уточнения расценок за выполняемые операции на основе выполненных хронометражных наблюдений.

2. Определение показателей для оценки качества труда для начисления переменной части заработной платы

Очевидно, что показатели, отражающие качество труда и влияющие на переменную часть заработной платы персонала, должны характеризовать степень выполнения им различных требований относительно выполняемых работ. С целью установления таких показателей был проведен анализ нормативной документации, регламентирующей деятельность каждого сотрудника на предприятии (должностные инструкции, стандарты предприятия и другие документы системы менеджмента качества, технологические карты выполнения работ, рабочие инструкции, инструкции по охране труда и т.п.).

Выделенные в результате анализа характеристики работы персонала были отнесены к следующим группам:

- выполнение требований должностных инструкций, в том числе по составу выполняемых функций, срокам и качеству работ. Отдельным порядком в этой группе рассмотрена ответственность персонала по процессам СМК, в первую очередь по установлению и устранению несоответствий, возникших на предыдущих операциях и не устраненных основным исполнителем процесса;

- участие и заинтересованность в общих результатах деятельности предприятия с ориентацией на экономное выполнение всех видов работ и расходование ресурсов, лояльность к предприятию;
- соблюдение этических норм при выполнении всех видов работ, поддержание корпоративной культуры предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины, оказывающее влияние на общие результаты хозяйственной деятельности;
- соблюдение требований по охране труда, связанные с поддержанием необходимых условий для здоровья и жизнедеятельности каждого работника и всего коллектива.

В результате с позиции обозначенных групп требований для каждого работника были определены:

- 4-6 основных показателей (гармонизированных с показателями результативности процессов СМК), характеризующих качество его профессиональной деятельности (компетентность) в рамках должностных инструкций и выполнения процессов СМК;
- 3 поправочных коэффициента, связанные с квалификацией и опытом работника, его индивидуальным вкладом в общие результаты деятельности предприятия, а также соблюдением норм корпоративной культуры;
- условия выплаты переменной части заработной платы, состоящие в выполнении работниками правил трудовой дисциплины и охраны труда.

Состав показателей, поправочных коэффициентов и условий выплаты переменной части заработной платы, разработанный для инженера-технолога предприятия представлен в табл.1.

Основной подход к измерению показателей состоял в оперативном учете количества отклонений (замечаний) при выполнении любого из обозначенных выше требований, нашедших отражение в выбранных показателях. Как видно из таблицы, учтенные замечания относительно профессиональной деятельности с акцентом на предотвращение любых претензий потребителей и других внешних сторон, участия работника в поддержании функционирования системы менеджмента качества, соблюдения трудовой дисциплины и правил охраны труда позволяют комплексно оценить степень выполнения работником всесторонних требований, а значит, в соответствии с современным определением (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) объективно судить о *качестве* его труда.

Значения поправочных коэффициентов определялись экспертным методом с применением предварительно разработанных шкал.

3. Разработка шкалы оценки показателей и расчета переменной части заработной платы

Одним из важнейших требований при разработке системы мотивации персонала было обеспечение простоты использования выделенных показателей для расчета переменной части заработной платы. Данное обстоятельство

существенно отличает разработанную систему от известного ранее механизма материального стимулирования в рамках комплексной системы управления качеством продукции, когда для определения качества труда работников использовалось более 20 показателей, а для их расчетов предприятию требовались соответствующие дополнительные специалисты. В предложенной системе для простоты учета фактических значений показателей в начислении переменной части заработной платы были приняты 10-балльные шкалы, посредством которых осуществляется перевод фактических значений показателей в баллы (таблица 1). Количеством набранных баллов определяется уровень переменной части заработной платы, который рассчитывается суммированием набранных баллов по каждому показателю (в нашем случае максимум составляет 10 баллов), их умножением на поправочные коэффициенты и корректировкой (уменьшением) в случае невыполнения условий начисления переменной части заработной платы (пример фактических значений представлен в табл.1).

Сумма баллов определяет процент переменной части заработной платы по отношению к основной части по следующей формуле:

$$\%_{\text{пп } i} = \%_{\text{max}} * S_{\text{б}} / 10,$$

где $\%_{\text{пп } i}$ – процент переменной части заработной платы i -го работника по отношению к основной части его заработной платы;

$\%_{\text{max}}$ – максимальный размер переменной части заработной платы, который установлен руководством для выплат в данном периоде;

$S_{\text{б}}$ – всего баллов, набранных за месяц по выделенным показателям с учетом поправочных коэффициентов и выполненных условий:

$$S_{\text{б}} = ((S_{1-п}) * k_1 * k_2 * k_3) - S_{\text{бу}}$$

$(S_{1-п})$ – сумма набранных баллов по выделенным показателям

k_1, k_2, k_3 – поправочные коэффициенты;

$S_{\text{бу}}$ – сумма баллов, снимаемых за невыполненные условия

4. Разработка механизма сбора и обработки данных

Для сбора данных по выделенным показателям были разработаны контрольные листки, форма которых представлена в табл. 1. Данный листок находится на рабочем месте каждого сотрудника. Выявленные замечания в работе сотрудника в течение месяца вписываются как самим работником, а также специалистами предприятия в соответствии с выполняемыми функциями.

Таблица 1 **Контрольный лист сбора данных для начисления переменной части зарплаты инженера-технолога**

| Инженер-технолог (дата, подпись об ознакомлении) | | Замечания (обоснованные претензии) | | | Итоговое значение | Шкала для оценки показателей | Оценка показателя |
|---|--|---|----------------------------------|--|-------------------|--|-------------------------|
| | | Отмеченные самостоятельно в ходе выполнения работ | Выявленные по результатам работы | | | | |
| | | | Директором | Специалистами предприятия и внешними организациями (потребителями) | | | |
| Показатели профдеятельности (компетентность) | 1. Качество оказанных услуг | X | | | | К стабильности качества* >0,994 - 2 б. -0,994 - 1 б. менее 0,99 - 0 б. | |
| | 2. Состояние и ведение закрепленной документации | | | | | Отсутствие замечаний – 2 б. 1 замечание – 1 б. 2 и более – 0 б. | |
| | 3. Организация работ по выполнению планов и программ, связанных с функционированием СМК | | | | | Отсутствие замечаний – 2 б. 1 замечание – 1 б. 2 и более – 0 б. | |
| | 4. Организация работ по соблюдению технологии работниками при выполнении операций | | | | | До 5 замечаний – 2 б. До 10 замечаний – 1 б. До 20 замечаний - 0,5 б. Свыше 21 замечания – 0 б. | |
| | 5. Предложения и действия по совершенствованию деятельности в рамках должностных обязанностей | | | | | <i>0...2 балла</i> | |
| | * К стабильности качества – показатель, используемый в СМК и характеризующий уровень отклонений от требований по всем процессам и услуги в целом | | | | | | ИТОГО (С п. 1-5) |
| Поправочные коэффициенты | 1. Квалификация и опыт работника | | | | | $k_1 = 0,5 \dots 1,0$ | |
| | 2. Индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия | | | | | $k_2 = 0,5 \dots 1,0$ | |
| | 3. Соблюдение этики в общении с сотрудниками, клиентами и партнерами | | | | | $k_3 = 0,5 \dots 1,0$ | |
| | | | | | | ВСЕГО (ИТОГО * k_1 * k_2 * k_3) | |
| Условия | 1. Соблюдение трудовой дисциплины (отсутствие опозданий, оставления рабочего места без замены), правил охраны труда | | | | | Наличие 1 сл. – минус 3б. 3 и более сл. – переменная часть заработной платы не начисляется | |
| | 2. Предотвращение денежных исков к предприятию в рамках выполняемых должностных обязанностей | | | | | При наличии хотя бы 1-го случая переменная часть зар. платы не начисляется | |
| ВСЕГО (с учетом выполнения условия)- Σ б | | | | | | | |

Важным моментом при заполнении контрольного листка является то, что, преследуя цель мотивировать работника на самостоятельное выявление и предотвращение любых несоответствий, все отклонения по показателям, отмеченные и устраненные работником самостоятельно не влияют (в сторону снижения) на размер переменной части заработной платы.

Уровень ответственности, проявленный работниками при самостоятельном установлении любых несоответствий, влияет на значение поправочного коэффициента, учитывающего индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия (повышает его).

В конце месяца все бланки должны быть подписаны самими работниками, ведущими специалистами предприятия, и переданы директору для утверждения. На основании утвержденных контрольных листов в бухгалтерии происходит начисление переменной части заработной платы. Для повышения прозрачности предлагаемой системы было решено сделать доступной для сотрудников информацию о выставленных значениях всех показателей и коэффициентов и рассчитанном размере переменной части заработной платы в целом.

4. Определение условий для выплат единовременных вознаграждений, границ их размеров, условий их получения.

Каждое предприятие вправе определять свой перечень причин для единовременных выплат, однако, для наиболее полной реализации потенциала человеческих ресурсов предприятия целесообразно установить четкий порядок рассмотрения и размеры вознаграждений при наличии предложений от сотрудников по совершенствованию своей работы и деятельности предприятия в целом.

Разработанным Положением о мотивации детализирован перечень условий, при которых работнику выплачиваются единовременные вознаграждения. Эти условия связаны в основном с осуществлением работником деятельности свыше должностных обязанностей, проявлением инициативы и повышенной ответственности при выполнении всех видов работ и направленных на повышение качества обслуживания и других результатов деятельности предприятия. Кроме того, единовременные вознаграждения осуществляются в рамках социальной поддержки работников предприятия и направлены на улучшение морального климата.

Видимые на первый взгляд и ожидаемые преимущества разработанной системы мотивации состоят в том, что:

- заработная плата перестает быть простым мерилем количества выполненных работ, а стимулирует работника на выполнение всесторонних требований при их осуществлении, а значит, зависит уже и от качества труда;
- качества труда персонала рассматривается как качество обслуживания не только внешних, но и внутренних потребителей, что является неременным требованием к действующей на предприятии системе менеджмента качества;
- нацеленность системы на предотвращение внешних несоответствий и стимулирование их выявления самими работниками позволит уменьшить число случаев «укрывательства» и «круговой поруки» в отношении выполняемых процессов, повысить объективность данных необходимых для анализа руководством о результативности системы менеджмента качества и производства в целом;

- простота и прозрачность системы должны способствовать повышению доверия персонала к руководству предприятия и нацеливать его на достижение не только личных, но и коллективных целей.

В настоящее время на предприятии ООО «Снежинка» осуществляется апробация представленного проекта системы оплаты и материального стимулирования труда персонала, которая позволит оценить в действии разработанный механизм, направленный на установление более тесной связи размеров оплаты труда работников и результативностью их работы и достижением целей предприятия.