

К. В. Щепина

(студент)

*Сибирско-американский факультет менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ СОТРУДНИКОВ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Одной из основных проблем управления индивидуальной эффективностью работников является проблема мотивации. Нет сомнений, что без определенного стимула к труду человек не пошевелит и пальцем, чтобы что-то сделать. У каждого человека (сотрудника) есть свои особые посылы к работе и к достижению той или иной цели. Так, например, один работник хочет повышения по службе, другой стремится к приумножению своего заработка, третий хочет быть на хорошем счету у начальства, другому важно получать удовольствие от работы и иметь определенную свободу. Говоря о нематериальной мотивации важно помнить, что у каждого человека есть не только желания и потребности материального характера, поэтому, к каждому нужно искать свой особый подход.

Возвращаясь к истории, изначально считалось, что любой работник — человек «экономический», следовательно, качество и объем выполненной работы должен был зависеть лишь от размера оклада.

Позже, после проведения Хортонских испытаний, выяснилось, что работника следует воспринимать, как социального человека, для которого важны условия труда, окружающие его люди и взаимоотношения с начальством.

Современные методы нематериальной мотивации поражают своим разнообразием. Наиболее интересные из них, на мой взгляд, были представлены Ф. Лютенсом [1]: 1. Вознаграждение потреблением: обеспечение продуктами для перерыва на «кофе»; бесплатные обеды; семейные обеды за счет компании; пикники, устраиваемые компанией; различные подарки; 2. Вознаграждение пользованием: дополнительное оборудование в офис; табличка на кабинет; предоставление служебного автомобиля и т. д.; 3. Социальные вознаграждения (вознаграждения статусом): дружеские приветствия, просьба дать совет, публичное признание успехов и заслуг; 4. Подарки (знаки внимания): памятные сувениры; поездки в период отпуска; ужин за счет компании.

Представленные выше примеры действительно разнообразны. Целью исследовательской работы было изучение методов применяемых руководством реальной компании ОАО «Ростелеком» на практике и выявление их влияния на уровень удовлетворенности сотрудников трудом. На мой взгляд, оба аспекта связаны между собой, ведь без общей удовлетворенности своим трудом, едва ли будет возможно удержать человека в компании и побуждать его к качественному выполнению своих обязательств.

Макрорегиональный филиал «Сибирь» ОАО «Ростелеком» — представитель крупнейшего телекоммуникационного оператора России, занимает более 34 % совокупного объема рынка. Филиал предоставляет большинство известных телекоммуникационных услуг на третьей части России, а ее уникальные масштабные сети являются гарантом решения любых бизнес задач. Наиболее прочные позиции компания занимает на рынках традиционных услуг местной проводной телефонии и внутризоновой связи — 82 % и 96 % рынка соответственно, а также 66 % рынка услуг доступа к сети Интернет и передачи данных.

Как оказалось, руководство компании применяет довольно обширный арсенал по привлечению сотрудников к труду нематериальными методами. Здесь ежеквартально награждают грамотами лучших сотрудников и вручают благодарственные письма от президента компании самым активным и творческим служащим. Помимо этого, в каждом филиале есть доска почета, на которой представлены самые заслуженные из работников. Традиция вручать сувениры с символикой компании отличившимся работникам накануне значимых праздников также прижилась в «Ростелеком». Одним из нововведений руководства является интернет-рубрика «Скажи спасибо». На корпоративном сайте компании любой из желающих может оставить слова благодарности своим коллегам за оказанное содействие, помощь при решении производственных задач, реализации совместных проектов.

Из вышеперечисленного следует, что руководство компании стремится к поощрению своих служащих и не забывает уделять им знаки

внимания. Конечно, не всегда данные методы способствуют эффективной мотивации и благоприятному климату в коллективе. Так, например, во время беседы с начальником службы по управлению персоналом, выяснилось, что при вручении грамот за стаж работы бывает, так что работники остаются недовольны: «...иногда сотрудники возмущаются, почему грамоты вручают не всем сотрудникам со стажем, а лишь некоторым». Дело в том, что благодарственные письма и грамоты распределяются не только в зависимости от стажа, но и от продуктивности сотрудника, которая определяется непосредственно начальниками. С одной стороны это указывает на то, что такой вид поощрения оказывается значимым для сотрудников, с другой, сотрудники не до конца понимают критерии, по которым определяют претендентов на данный вид награждения. Безусловно, не все применяемые в компании методы оказывают деструктивное влияние на работников. Благодарственная интернет рубрика пользуется большой популярностью в филиале и одобряется всеми работниками. Об этом свидетельствуют многочисленные записи в корпоративной сети с положительными отзывами [2].

Имеющаяся система нематериального стимулирования не совершенна и требует доработки и нововведений. Например, привычные всем грамоты, сохранившиеся с советских времен, служат порой яблоком раздора, что недопустимо для сохранения командного духа в коллективе. Тем не менее, любому человеку важно быть оцененным по достоинству и быть уверенным в своей значимости. Более того, при высоком уровне удовлетворенности работников, есть вероятность повышения уровня производительности в компании. Именно поэтому, для большей достоверности, рассмотрим оценки эффективности деятельности самими сотрудниками, а также сравним их ожидания от службы с текущим положением.

Мониторинг предложений по совершенствованию производственной деятельности и ожиданий специалистов, проводился в отделе активных продаж Городской Центр Телекоммуникаций (ГЦТ). Сотрудники отдела активных продаж ГЦТ, это люди занимающиеся распространением услуг компании. Как правило, сотрудники не находятся постоянно на одном месте в офисе, они посещают различные компании и частных лиц с целью ознакомления с услугами и их продажей. Чем больше сделок заключит агент, тем выше его заработная плата. Этот отдел был выбран для исследования, т.к. его сотрудники являются первым (ключевым) звеном в цепи между клиентом и компанией. От того насколько эффективно поработают агенты продаж, будет зависеть эффективность работы всего филиала.

Сотрудникам отдела продаж предлагалось оценить результаты работы всего отдела по шкале от 1 до 10 и внести свои предложения по повышению деятельности отдела.

Согласно опросу, 100 % участников оценили эффективность своей деятельности в среднем как 9,1 балла по десятибалльной шкале.

Эффективность работы предлагалось оценить по следующим критериям: 1. Производительность отдела, 2. Индивидуальная производительность, 3. Эффективность организации работы с агентами, 4. Возможность карьерного роста.

Как показано на рис. 1, самую низкую оценку сотрудники поставили эффективность организации работы. Что касается предложенных изменений по улучшению работы, то самыми частыми оказались:

1. Предложение, адресованное руководителю группы более активно отстаивать интересы агентов перед вышестоящим руководством.

2. Повысить уровень взаимопонимания агента и специалиста, для повышения эффективности совместной работы.

3. Выдавать премию наиболее отличившимся агентам по результатам месяца, чтобы стимулировать процесс продаж, создавая здоровую конкуренцию.

4. Организовать систему постоянного обучения и семинаров по обмену опытом с сотрудниками из других компаний для агентов и курсы по повышению квалификации (сотрудники находят это крайне необходимым, т.к. их работа связана с постоянными нововведениями).

5. Иметь возможность для дальнейшего роста и развития в компании.



Рис. 1. Эффективность деятельности

Согласно опросу, сотрудники отдела продаж (агенты) заинтересованы в повышении своей производительности и в саморазвитии. Однако они не видят достаточно хорошо развитой системы мотивации в отделе. Возможно, стоит начать с мониторинга мнений и предложений подчиненных, после чего предпринять меры по устранению недовольства и повышению эффективности рабочего процесса в отделе.

Следующая анкета была направлена на выявление удовлетворенности работников их условиями труда и непосредственно самой работой. В бланке требовалось указать, насколько ожидания совпадают с целями агентов, а также оценить насколько они соответствуют действительности по 100-балльной шкале.

На рис. 2 представлены данные о том, насколько нынешняя ситуация соответствует ожиданиям работников. Самая высшая оценка соответствует единице (соответствующие ей аспекты удовлетворяют потребностям работников), низшая нулю. Видно, что меньше всего внимания в отделе уделяется развитию информационных ресурсов.

В целом можно судить о том, что работники заинтересованы в повышении своей производительности и в том числе и всего отдела, что крайне важно.

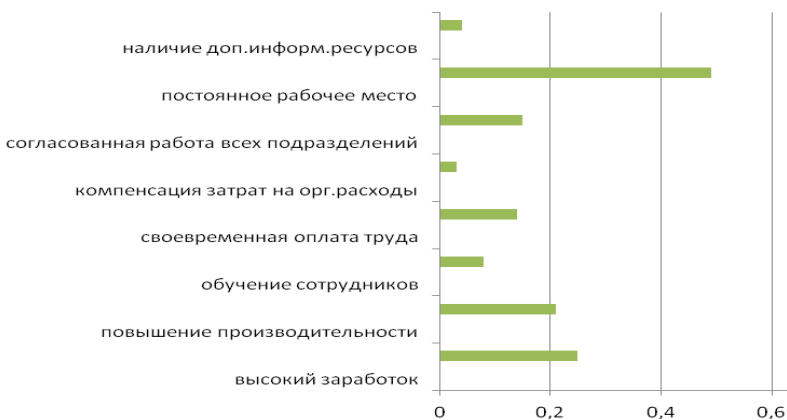


Рис. 2. Ожидания сотрудников

Проведенные исследования говорят о том, что в отделе нет достаточных условий для организации эффективной деятельности сотрудников. Отсутствие постоянного рабочего места и множественные перемещения работников с места на место влияют как на производительность, так и на командный дух в целом. Что касается методов нематериального стимулирования, то те, что применяются в компании, практически не распространяются на сотрудников отдела активных продаж, ведь все грамоты и благодарственные письма предоставляются за длительный стаж работы и опыт, а в данном отделе текучесть кадров самая большая. Именно поэтому, руководству необходимо разработать такой метод стимулирования, который бы удерживал на рабочем месте молодых начинающих специалистов. Быть может, стоило бы попробовать организовывать тим-билдинги, которые были бы интересны молодым людям. Также, проведение спортивных соревнований между отделами пред-

приятия могли бы поспособствовать улучшению командного духа. Безусловно, стоит вовлечь сотрудников отдела ГТЦ в общую корпоративную культуру и предоставить им возможность для саморазвития и роста. Однако начать нужно с элементарных удовлетворений потребностей работников, таких как налаживание обратной связи, развития информационных ресурсов, обучение сотрудников инновациям.

Многие руководители забывают о том, что помимо материального стимулирования есть много других способов, с помощью которых можно повысить производительность труда и личную мотивацию сотрудника. Для многих людей материальное вознаграждение может быть и вовсе не приоритетным. Как это видно из примера исследования ожиданий сотрудников компании «Ростелеком». Несмотря на недостаточно комфортные условия труда, сотрудникам крайне важно иметь поддержку со стороны своего руководителя и стимул к дальнейшему развитию (будь то учеба или повышение). Что касается методов, которые применяются в компании, в общем, и на всех уровнях, то стоит отметить, что они приветствуются сотрудниками. Любое внимание со стороны руководства является необходимым, ведь всегда важно знать, что твой труд замечен и оценен по достоинству, что видно из опроса о повышении эффективности труда, где не смотря на низкий оклад и некоторые технические недостатки в работе, подчиненные нуждаются в поддержке начальства. Будучи менеджером, важно искать индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных и не скупиться на налаживание обратной связи между подчиненными и управляющим аппаратом. Также перед введением того или нового метода по стимулированию сотрудников, нужно узнать о базовых потребностях своих служащих, ведь без них никакая мотивация не поможет удержать сотрудника на рабочем месте, а тем более привлечь его к большому сердцу.

Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; 3-е издание: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007. — 704 с.
2. URL: <http://lc1.irk.sibirtelecom.ru/korovin/spasibo>.