

Добровольное медицинское страхование как инструмент неденежной мотивации труда персонала

Карпенко Анастасия Ивановна

младший научный сотрудник Института экономики Национальной академии наук Беларуси, г. Минск, Республика Беларусь

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются её сотрудники. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнению ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учёту, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его системы стимулов. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие стимулы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные стимулы, как и каким образом стимулы могут быть приведены в действие, как осуществляется стимулирование людей.

Любое предприятие, понимающее ценность и значение человеческих ресурсов, стремится выстроить грамотную и эффективную систему мотивации — такую, которая позволит максимально эффективно задействовать весь спектр стимулирующих факторов сотрудников, сбалансировать затраты компании на поддержку оптимального уровня стимулирования сотрудников.

Есть разные теории и концепции мотивации. Обычно их применяют не в чистом виде, а комплексно. Поскольку часто разные теории предлагают противоположные пути мотивирования.

Например, согласно теории мотивации Маслоу человек движется поступательно вверх по пирамиде своих потребностей — от физиологии, безопасности и социализации к уважению и самовыражению. Поэтому

организация должна давать ему всё больше возможностей для удовлетворения усложняющихся потребностей.

А вот, согласно теории К. Альдерфера, развивающей идеи Маслоу, человек может двигаться по пирамиде потребностей и вверх, и вниз. Иногда нужно давать сотруднику «щелчок по носу», чтобы он потерпел поражение в стремлении удовлетворить потребность. Откатился на ступень назад, еще сильнее захотел желаемого и стал добиваться этого с утроенной силой и энергией, желая доказать всем, что он может и достоин. Организация без усилий и затрат получит очень мотивированного работника, правда, на ограниченный отрезок времени.

Однако такая система мотивации подходит не всем сотрудникам. Есть много людей, которые просто «опустят руки», потерпев поражение один раз, и не будут ничего добиваться. Этот пример говорит о том, что универсальных инструментов нет, поэтому к мотивации персонала нужен комплексный подход.

С позиции того, откуда возникает у работника мотивация, различают внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация – это личные желания и стремления человека. Она подкрепляется внутренним вознаграждением. Его дает сама работа: чувство удовлетворения, интерес к работе, ощущение своей значимости и своего вклада в общее дело, приносимой пользы.

Внешняя мотивация – это стимулы, привносимые извне. Она подкрепляется внешним вознаграждением: зарплатой, премией, повышением по служебной лестнице, похвалой и публичным признанием заслуг, социальным пакетом и другими стимулами.

В ходе экспериментов выявили интересные факты о взаимосвязи внутренней и внешней мотивации:

- Внешняя мотивация менее эффективна, чем внутренняя. Она имеет более короткий период воздействия на человека. Значительная опора на внешнюю мотивацию часто снижает удовлетворенность человека работой.
- Размер зарплаты и степень удовлетворенности работой очень слабо связаны между собой. Сотрудники думают только о деньгах, когда работа скучна, коллектив разобщен, морально-психологический климат оставляет желать лучшего, а руководство отгорожено от работников
- Когда поощрение выражается лишь в материальной форме, а размер его постоянен и не зависит напрямую от усилий человека, внутренняя мотивация уменьшается
- Когда сотрудников мало интересует, как их будет поощрять организация, а интерес вызывает именно сама работа (задача), то внутренняя мотивация в значительной степени усиливается и положительно влияет на отдачу персонала. Ученые даже определили количественное соотношение. Внутренне мотивированные работники имеют заинтересованность и вовлеченность в 3 раза больше тех, на кого пытаются влиять только внешними стимулами

Таким образом, внутренняя и внешняя мотивация находятся в определенном противостоянии. Нужно находить баланс между ними.

Непосредственно влияет на мотивацию и *корпоративная культура* организации, представляющая собой систему ценностей, обычаев, норм поведения и практик, которые присутствуют в организации. Она формирует общую атмосферу работы, определяет отношения между коллегами и руководством. Эффективная корпоративная культура, основанная на ценностях, которые соответствуют потребностям и ожиданиям сотрудников, может положительно влиять на мотивацию. Сотрудники, разделяющие ценности организации, будут чувствовать себя более вовлеченными в работу. В то же время, мотивированные сотрудники могут способствовать созданию и укреплению корпоративной культуры, так как они проявляют энтузиазм и энергию в своей работе, вдохновляя других.

Эффективная корпоративная культура помогает сотрудникам ощущать принадлежность к команде, быть мотивированными и преданно работать на достижение общих целей и страны.

Элементы корпоративной культуры могут варьироваться в разных организациях, но обычно они включают следующие основные компоненты:

1. Ценности и миссия – определение основных принципов, которые организация признает за своими, и обозначение ее общих целей и задач.

2. Коммуникация – внутреннее общение в организации играет ключевую роль в создании эффективной культуры. Это может включать регулярные собрания, информационные рассылки, обратную связь и др.

3. Лидерство – руководители организации должны быть моделями принятых ценностей и практик, а также мотивировать и вдохновлять своих подчиненных.

4. Развитие сотрудников – инвестиции в профессиональное развитие и обучение сотрудников помогают создать культуру, где сотрудники чувствуют себя ценными и развивают свой потенциал.

5. Признание и вознаграждение – система признания и вознаграждения за достижения и хорошую работу способствует повышению мотивации и укреплению корпоративной культуры.

6. Равноправие и уважение – создание равных возможностей и уважительного отношения ко всем сотрудникам способствует развитию гармоничной рабочей среды и предотвращению конфликтов.

7. Участие и совместная работа – поощрение активного участия сотрудников в принятии решений и совместной работе на проектах и задачах.

Эти элементы корпоративной культуры могут помочь создать единую атмосферу сотрудничества, мотивации и принадлежности к компании, что положительно сказывается на ее успехе и эффективности.

Таким образом, мотивация и корпоративная культура являются взаимосвязанными: мотивированные сотрудники могут влиять на культуру организации, а корпоративная культура может оказывать влияние на мотивацию сотрудников.

Корпоративной культуре уделяется немало внимания. Организации осознают важность создания положительной, этичной и инклюзивной корпоративной культуры. Они стремятся к привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, которые разделяют ценности и миссию организации.

Каждый год активно внедряются практики работы, ориентированные на благополучие сотрудников: гибкий рабочий график, возможность удаленной работы, поддержка физического и психологического здоровья, возможности для профессионального развития сотрудников.

Можно заключить, что создание грамотной корпоративной культуры является условием устойчивого и процветающего общества. Компании, основываясь на принципах этики, ответственного управления и социальной ответственности, созидательного труда будут привлекать талантливых сотрудников, укреплять свои отношения с клиентами и создавать благоприятную среду для инноваций и успеха.

Для изучения влияния корпоративной культуры на мотивацию и на поддержание созидательного труда в условиях производства нами изучена корпоративная культура промышленного предприятия НП ООО "КОЙДА НОВА":

1. Ценности: приоритеты предприятия включают ответственность, профессионализм и инновации. Компания ставит перед собой цель построить долгосрочные отношения с клиентами, партнерами.

2. Принципы: организация нацелена на высокую эффективность работы и ориентирована на результаты. Все сотрудники ожидают быть ответственными и добросовестно выполнять свои обязанности.

3. Командная работа: корпоративная культура стимулирует сотрудничество и взаимопомощь между сотрудниками. Предприятие поощряет открытое общение и принятие обратной связи.

4. Постоянное обучение: организация инвестирует в развитие своих сотрудников, предоставляя им возможности для обучения и повышения квалификации. Компания старается поддерживать своих сотрудников в их профессиональном росте.

5. Социальная ответственность: предприятие активно поддерживает социальную ответственность и стремится создать положительный вклад в общество.

6. Равноправие: компания придерживается принципа равноправия и создает условия для разнообразия и инклюзивности на рабочем месте. Все сотрудники имеют равные возможности для карьерного роста и профессионального развития.

7. Здоровоохранение: Предприятие старается создать здоровую и безопасную среду, а также осуществить меры по поддержанию и улучшению физического и психического самочувствия сотрудников.

Для усовершенствования корпоративной культуры в организации был проведен опрос по модели В. Герчикова (Приложение 1), которая заключается в том, чтобы определить к какому из 5-ти типов трудовой мотивации относится

работник и сделать выводы о применимости различных мотиваторов в отношении конкретного человека, а так же о его соответствии конкретному коллективу или профессиональной деятельности.

Модель В.И. Герчикова помогает определить тип мотивации сотрудника и подобрать для него соответствующие инструменты стимулирования. Всех сотрудников можно разделить на 5 типов мотивации. У каждого типа разные потребности и интересы, которые лежат в основе мотивации. Рассмотрим все виды мотивации персонала.

Инструментальный тип

Работа выступает как источник заработка. Сама по себе она не представляет ценности для сотрудника с инструментальным типом мотивации. Если труд оплачивается справедливо и высоко, такой работник трудится с полной отдачей. Интерес представляют не деньги вообще, а именно заработанные своим трудом деньги. Все остальные стимулы имеют второстепенное значение. Такого сотрудника интересует «цена вопроса», то есть сколько заплатят за участие в проекте, за дополнительную работу.

Пример. Часто инструментальный тип мотивации у менеджеров по продажам и других должностей с четко измеримым результатом.

Профессиональный тип

Такие сотрудники ценят содержание работы, возможность проявить себя и доказать свой профессионализм, справиться с трудным заданием, стать лучшим. Стимулами могут быть сложные задачи, самостоятельность, публичные оценка и признание.

Сотрудник с профессиональным типом мотивации не хватается за все проекты и виды работ только потому, что за них платят. Легко откажется от скучного и тривиального проекта, несмотря на хорошую оплату. За работу и проекты он берется в том случае, если они интересны, содержательны, сложны и как профессионалу дают ему возможность отличиться, показать свою профессиональную состоятельность, научиться новому.

Пример. Зачастую представителями профессионального типа являются узкие специалисты — например, маркетолог, юрист и HR-менеджер.

Патриотический тип

Патриоты компании ценят важность порученной работы и хотят чувствовать значимость своего труда для организации. Самый важный стимул для них – признание своей незаменимости. Таких сотрудников легко отличить — они всегда готовы к дополнительной нагрузке и периодически остаются допоздна.

Важно. Наличие миссии компании, сильного лидера и корпоративной культуры.

Хозяйский тип

Сотрудники с хозяйским типом мотивации любят самостоятельность и ответственность. Добровольно берут на себя ответственность за дело и выполняют его с максимальной отдачей. Про таких сотрудников говорят: «Ведет себя как хозяин». С точки зрения соотношения затрат и результатов – это самый эффективный работник. Чтобы мотивировать его к работе, нужно

делегировать ему полномочия, давать возможность брать на себя ответственность за выполнение работы, поручать руководство проектами.

Пример. Самые яркие представители хозяйского типа — руководители низшего и высшего звена.

Важно. Не терпит указаний и наказаний.

Избегательный тип

Такой сотрудник ищет возможности избежать работы или минимизировать свои усилия. Обладает очень низкой мотивацией, квалификацией и самостоятельностью, предпочитает не брать на себя ответственность и лишний раз «не высовываться». С ним лучше всего работают административные стимулы – приказ, угроза наказания, контроль, депремирование.

Сотрудники с избегательным типом мотивации наименее эффективны, поэтому они невысоко ценятся в компании. Однако им можно поручить работу, на которую не согласятся другие сотрудники. Обычно это специалисты без квалификации, например, строители или уборщицы.

Как распознать тип мотивации?

Для определения внутренних мотивов сотрудников проведите тестирование персонала по различным методикам — тест Герцберга, опросник по методике Шуберта, тест Элерса или «Мотивационный профиль» Ричи и Мартина. Можно ограничиться и простой беседой с персоналом, например, задайте следующие вопросы:

- Что вы больше всего цените в своей работе?
- На каких условиях вы бы согласились перейти работать в другую организацию?
- В каких случаях вы готовы проявить инициативу, предложить какие-то идеи и решения?

Если ответы сводятся к деньгам, то скорее всего сотрудник – инструментал. А если они — о проявлении самостоятельности и профессионализма, о возможностях развития, скорее всего это профессиональный тип. Если человек говорит о своей готовности сделать всё для блага организации, вы имеете дело с патриотическим типом. Если он акцентирует внимание на личной ответственности и самостоятельности, отсутствии давления со стороны руководства, скорее всего это хозяйский тип мотивации. А если сотрудник говорит, что для него важны постоянные привычные задачи и не выделяет других ценностей, вероятнее всего этот тип избегательный.

Исходя из этой модели был проведен опрос (Приложение 1) у работников промышленного предприятия, который показал, что для большинства сотрудников приемлем патриотический тип мотивации.



Результат последнего расчета показывает, какие методы стимулирования не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании. Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл. 2.

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Странник
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Методы стимулирования, формы мотивации

Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.

Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные - условия работы, ее содержание и организация.
Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

"Базовая" – наиболее действенная форма стимулирования.

"Применима" – может быть использована.

"Нейтральная" – не окажет никакого воздействия.

"Запрещена" – не допустима к применению.

Например, в приведенных данных видно, что преобладают типы мотивации "Патриотический" (на первом месте) и "Профессиональный" (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Данный тест-опросник у работников промышленного предприятия выявил существующие, как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования, индивидуально для каждого работника, а также раскрыл способы самомотивации для самих сотрудников. Тест опросник проясняет, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает работнику сейчас и какие он может получить в дальнейшем, для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации.

Если оценивать в целом по предприятию, то им для большей мотивации на основании полученных данных рекомендуется дополнительный мотивационный соцпакет, который составляли бы льготы, бонусы, выплаты, которые имеют ярко выраженный мотивирующий характер. Это значит, что они поощряют сотрудника за достижения и/или формируют его интерес к повышению самоотдачи.

Эффективным механизмом обеспечения сотрудников дополнительными социальными гарантиями является страхование, которое при небольших для предприятия затратах дает возможность:

- повысить заинтересованность работников в успешном развитии бизнеса;
- поднять престиж руководителя в глазах персонала;
- привлечь на работу высококвалифицированных специалистов;
- сохранить на предприятии ценных работников;
- создать коллектив, способный эффективно решать стоящие перед организацией задачи;
- оптимизировать затраты на социальное обеспечение работников;
- сформировать имидж организации высокого уровня корпоративной культуры в глазах деловых партнеров.

С каждым годом страхование здоровья в Беларуси становится все популярнее. Этой услугой пользуются не только выезжающие за границу, но и многие другие категории граждан, которые заботятся о своем благополучии. Наличие страхового полиса от проверенной компании — гарантия того, что в случае заболевания, несчастного случая или временной потери трудоспособности ваши расходы на лечение будут возмещены. Страхование

здоровья позволяет избежать ситуации, когда человек остается один на один со своими проблемами и вынужден занимать большие средства, чтобы оплатить дорогостоящее лечение и реабилитацию.

Медицинское страхование работников организации – это не только проявление заботы о здоровье и работоспособности персонала, укрепление имиджа и повышение лояльности со стороны потенциальных сотрудников. Также это эффективный инструмент контроля над вероятными материальными издержками, которые возникают в случае болезней и производственных травм.

В контексте повышения корпоративной культуры сотрудников труда, нами предлагается **добровольное медицинское страхование** (далее ДМС) не только работников предприятия, но и их семей (то есть супругу или супруге, а также несовершеннолетним членам семьи), которое было внедрено в промышленное производство (Приложение 2). Гораздо удобнее, когда страховку имеют все члены семьи, поскольку снижается уровень беспокойства сотрудников по поводу решения медицинских проблем, что дает возможность им больше сосредоточиться на работе.

Добровольное медицинское страхование, в свою очередь, является дополнительным благом, которое предоставляют компании своим сотрудникам. Оно позволяет работникам получать медицинскую помощь и лечение за счет страховки, которую оплачивает предприятие. Это может включать покрытие расходов на визиты к врачу, лекарства, стационарное лечение и т.д. Компании предлагают добровольное медицинское страхование в качестве дополнительного социального пакета, что помогает привлечь и удержать квалифицированных сотрудников.

Каждый специалист хочет быть востребованным, а еще больше он хочет, чтоб его труд оценивали по достоинству. Программа ДМС рассчитана на погашение большего процента страховой услуги. Работник меньше платит из своего кармана. Подобная привилегия вполне может мотивировать персонал. Для корпоративных клиентов общая цена пакета социальных услуг гораздо ниже, чем для частных клиентов.

Предложенная нами авторская идея позволит:

- сократить расходы на оплату больничных листов;
- уменьшить потери рабочего времени, вызванные болезнями работников;
- снизить или полностью исключить риск развития профессиональных заболеваний
- повысить работоспособность коллектива;
- поднять престижность рабочих мест;
- укрепить авторитет руководства.

В данный момент страховые компании, которые работают в Беларуси, предлагают широкий комплекс медицинских услуг, входящих в программы добровольного медицинского страхования, которыми могут воспользоваться не только сотрудники, но и члены их семьи, что предусмотрено нашим предложением.

В подобные программы могут входить следующие страховые услуги медицинского профиля:

- консультации врачей–специалистов;
- лабораторные исследования;
- инструментальные исследования;
- физиотерапевтическое лечение и массаж;
- лечебные процедуры и манипуляции;
- дневной стационар и оперативные вмешательства;
- лекарственное обеспечение в сети аптек;
- стоматологическую помощь;
- вакцинопрофилактика против гриппа;
- лечение хронических заболеваний вне стадии обострения;
- санаторно–курортное лечение;
- все виды предоставления медицинской помощи в амбулаторно–поликлинических и стационарных медицинских учреждениях;
- реабилитационно–восстановительные программы в медицинских учреждениях.

Корпоративная культура может оказывать значительное влияние на решение сотрудников о приобретении добровольного медицинского страхования:

– забота о сотрудниках: если компания выступает в заботе о своих сотрудниках, поддерживает их здоровье и благополучие, то сотрудники, в свою очередь, склонны проявлять большую заинтересованность в добровольном медицинском страховании. Они могут видеть страхование как инструмент для обеспечения своего здоровья и получения качественных медицинских услуг.

– финансовая стабильность: если компания предлагает качественные страховые планы и оплачивает или субсидирует стоимость страховки, то сотрудники могут рассматривать это как дополнительное преимущество работы в компании. Это может стимулировать их к приобретению добровольного медицинского страхования, чтобы использовать все выгоды и возможности, предоставляемые компанией.

– уровень заработной платы: Премии, бонусы и другие финансовые вознаграждения могут значительно влиять на способность сотрудников оплатить страховку. Если компания предлагает конкурентоспособную заработную плату и вознаграждает сотрудников за их производительность, то сотрудники могут иметь больше финансовых возможностей для приобретения добровольного медицинского страхования.

– корпоративные ценности и философия: если корпоративные ценности и философия компании поддерживают здоровый образ жизни и заботу о здоровье сотрудников, то сотрудники могут воспринимать добровольное медицинское страхование как естественное продолжение этих ценностей. Они могут видеть страхование как инструмент для поддержания своего здоровья и следования компанией пропагандируемым принципам.

– коммуникация и информирование: если компания хорошо информирует и обучает своих сотрудников о доступных страховых планах и преимуществах добровольного медицинского страхования, то это может создать большой интерес у сотрудников к этой опции. Компания может предоставлять информационные материалы, организовывать семинары и консультации, чтобы помочь сотрудникам принять информированное решение о покупке страховки.

В целом, корпоративная культура имеет важное значение для мотивации сотрудников к приобретению добровольного медицинского страхования. Она может создать благоприятную среду, которая поддерживает заботу о здоровье сотрудников и обеспечивает им доступ к качественной медицинской помощи.

В разделе «Здравоохранение» Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. одной из задач является повышение качества и доступности медицинской помощи, а также ответственности за свое здоровье. Предлагаемый метод мотивации труда на основе добровольного медицинского страхования коррелирует с задачами этой Программы, поскольку направлен не только на создание достойных условий трудовой деятельности работника, обеспечения условий жизнедеятельности предприятия, но и мониторингом состояния здоровья сотрудников.

Интерес государства к добровольному медицинскому обслуживанию может вытекать из нескольких факторов:

– снижение нагрузки на общественную медицинскую систему: предоставление возможности гражданам использовать добровольное медицинское обслуживание может снизить нагрузку на публичные медицинские учреждения и позволить им более эффективно управлять ресурсами, что может привести к более качественным и доступным услугам для граждан, нуждающихся в обязательном медицинском обслуживании.

– расширение доступа к медицинским услугам: добровольное медицинское обслуживание может предоставить возможность доступа к медицинским услугам тем, кто не имеет возможности получить обязательное медицинское обслуживание или желает получить более широкий спектр услуг, недоступных в рамках общественной медицины.

– содействие развитию частного сектора здравоохранения: поддержка добровольного медицинского обслуживания может стимулировать развитие частного сектора здравоохранения и привлечь инвестиции в медицинскую инфраструктуру, медицинское оборудование и развитие медицинских технологий.

– улучшение качества медицинских услуг: конкуренция между общественным и частным сектором может способствовать повышению качества медицинских услуг в целом. Государство может быть заинтересовано в поддержке добровольного медицинского обслуживания, чтобы создать конкурентную среду, стимулирующую улучшение качества и доступность услуг для всех граждан.

Добровольное медицинское страхование может быть одним из элементов корпоративной этики, включенных в корпоративную культуру. Предоставление добровольного медицинского страхования сотрудникам показывает заботу компании о их благополучии и здоровье. Это признание значимости здоровья для успешной работы и лояльный подход к сотрудникам.

Компания, которая включает добровольное медицинское страхование в свою корпоративную культуру, способствует созданию здорового и безопасного рабочего окружения, а также показывает ответственность перед своими сотрудниками. Это помогает укрепить взаимоотношения, повысить уровень удовлетворенности сотрудников и повысить их работоспособность. В результате, компания может достичь большей эффективности и успеха в своей деятельности.

Таким образом, добровольное медицинское страхование могут быть важными элементами корпоративной культуры, помогающими компании создавать положительную репутацию, укреплять взаимоотношения с сотрудниками и способствовать ее устойчивому развитию. Предоставление страховки и доступа к медицинским услугам может способствовать здоровью, удовлетворенности и эффективности работников, а также привлечению и удержанию талантливых сотрудников, что является одним из важных аспектов трудовой деятельности.

Приложение 1

1. *Ваша позиция в организации:* 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. *Ваш пол:* 1) мужской 2) женский

3. *Ваш возраст:* _____ лет

4. *Как долго Вы работаете в данной организации?* _____ лет / _____ месяцев

5. *Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа*

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
6. Другое: _____

6. *Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?*

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое: _____

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6. Другое: _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. Другое: _____

6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации. 4

. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Другое: _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			

7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
5. Другое: _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
6. Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.
6. Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.
6. Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .
6. Другое: _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.
6. Другое: _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
6. Другое: _____
7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Другое: _____
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
9. Другое: _____

Обработка результатов анкетирования

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

«Паспортичка» (вопросы 1-4).

Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8)

Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).

Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).

Работник и совладение организацией (вопрос 14);

Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Рассмотрим все виды мотивации персонала.

Инструментальный тип

Работа выступает как источник заработка. Сама по себе она не представляет ценности для сотрудника с инструментальным типом мотивации. Если труд оплачивается справедливо и высоко, такой работник трудится с полной отдачей. Интерес представляют не деньги вообще, а именно заработанные своим трудом деньги. Все остальные стимулы имеют второстепенное значение. Такого сотрудника интересует «цена вопроса», то есть сколько заплатят за участие в проекте, за дополнительную работу.

Пример. Часто инструментальный тип мотивации у менеджеров по продажам и других должностей с четко измеримым результатом.

Профессиональный тип

Такие сотрудники ценят содержание работы, возможность проявить себя и доказать свой профессионализм, справиться с трудным заданием, стать

лучшим. Стимулами могут быть сложные задачи, самостоятельность, публичные оценка и признание.

Сотрудник с профессиональным типом мотивации не хватается за все проекты и виды работ только потому, что за них платят. Легко откажется от скучного и тривиального проекта, несмотря на хорошую оплату. За работу и проекты он берется в том случае, если они интересны, содержательны, сложны и как профессионалу дают ему возможность отличиться, показать свою профессиональную состоятельность, научиться новому.

Пример. Зачастую представителями профессионального типа являются узкие специалисты — например, маркетолог, юрист и HR-менеджер.

Патриотический тип

Патриоты компании ценят важность порученной работы и хотят чувствовать значимость своего труда для организации. Самый важный стимул для них – признание своей незаменимости. Таких сотрудников легко отличить — они всегда готовы к дополнительной нагрузке и периодически остаются допоздна.

Важно. Наличие миссии компании, сильного лидера и корпоративной культуры.

Хозяйский тип

Сотрудники с хозяйским типом мотивации любят самостоятельность и ответственность. Добровольно берут на себя ответственность за дело и выполняют его с максимальной отдачей. Про таких сотрудников говорят: «Ведет себя как хозяин». С точки зрения соотношения затрат и результатов – это самый эффективный работник. Чтобы мотивировать его к работе, нужно делегировать ему полномочия, давать возможность брать на себя ответственность за выполнение работы, поручать руководство проектами.

Пример. Самые яркие представители хозяйского типа - руководители низшего и высшего звена.

Важно. Не терпит указаний и наказаний.

Избегательный тип

Такой сотрудник ищет возможности избежать работы или минимизировать свои усилия. Обладает очень низкой мотивацией, квалификацией и самостоятельностью, предпочитает не брать на себя ответственность и лишний раз «не высываться». С ним лучше всего работают административные стимулы – приказ, угроза наказания, контроль, депремирование.

Сотрудники с избегательным типом мотивации наименее эффективны, поэтому они невысоко ценятся в компании. Однако им можно поручить работу, на которую не согласятся другие сотрудники. Обычно это специалисты без квалификации, например, строители или уборщицы.

Как распознать тип мотивации?

Для определения внутренних мотивов сотрудников проведите тестирование персонала по различным методикам — тест Герцберга, опросник по методике Шуберта, тест Элерса или «Мотивационный профиль» Ричи и

Мартина. Можно ограничиться и простой беседой с персоналом, например, задайте следующие вопросы:

- Что вы больше всего цените в своей работе?
- На каких условиях вы бы согласились перейти работать в другую организацию?
- В каких случаях вы готовы проявить инициативу, предложить какие-то идеи и решения?

Если ответы сводятся к деньгам, то скорее всего сотрудник – инструментал. А если они — о проявлении самостоятельности и профессионализма, о возможностях развития, скорее всего это профессиональный тип. Если человек говорит о своей готовности сделать всё для блага организации, вы имеете дело с патриотическим типом. Если он акцентирует внимание на личной ответственности и самостоятельности, отсутствии давления со стороны руководства, скорее всего это хозяйский тип мотивации. А если сотрудник говорит, что для него важны постоянные привычные задачи и не выделяет других ценностей, вероятнее всего этот тип избегательный.

Проведенный нами опрос у работников промышленного предприятия показал, что для большинства сотрудников приемлем патриотический тип мотивации(рис.1).

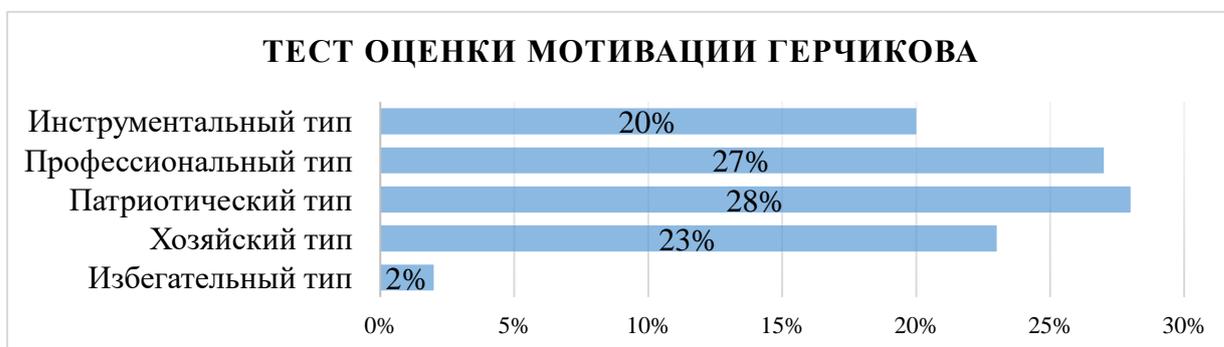


Рисунок 1–Тест оценки мотивации Герчикова

Результат последнего расчета показывает, какие методы стимулирования не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл. 1.

Таблица 1 – Формы стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Странник
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна

Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Формы стимулирования:

Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля.

Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.

Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

Привлечение к совладению и участию в управлении.

Мотивационный тип:

"Базовая" – наиболее действенная форма стимулирования.

"Применима" – может быть использована.

"Нейтральная" – не окажет никакого воздействия.

"Запрещена" – не допустима к применению.