



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

А. А. ДАНИЛЮК

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Учебное пособие*

Тюмень



Издательство  
Тюменского государственного университета  
2015

**УДК 658.310.9(075.8)**  
**ББК У291.6-21я73**  
**Д183**

**А. А. Данилюк.** МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.

Знакомит с основными теоретическими положениями дисциплины и их практическим применением в деятельности организаций. Раскрывает содержание ключевых понятий, специфики проявления и объясняет механизм использования соответствующего инструментария. Разработано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта.

Предназначено для студентов направления «Управление персоналом» всех форм обучения.

Рабочая программа размещена на сайте ТюмГУ: <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано к изданию Учебно-методической комиссией Финансово-экономического института ТюмГУ, кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики.

Рецензенты: **И. И. Огородникова**, кандидат социологических наук, финансовый директор ООО «Армада»

**Д. В. Вакорин**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и логистики Финансово-экономического института ТюмГУ

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения Института дистанционного образования ТюмГУ

**ISBN 978-5-400-01085-9**

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2015  
© А. А. Данилюк, 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
-------------------	---

## Раздел I. СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Глава 1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
§ 1. Понятие мотивации трудовой деятельности .....	8
§ 2. Основы стимулирования трудовой деятельности .....	18
§ 3. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.....	21
Резюме.....	26
Вопросы для самопроверки.....	28
Глава 2. ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ.....	29
§ 1. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	29
§ 2. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	54
§ 3. Российские концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	64
Резюме.....	80
Вопросы для самопроверки.....	86
Глава 3. СПЕЦИФИКА ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	87
§ 1. Классификация мотивов трудовой деятельности .....	87
§ 2. Структура, элементы и механизмы мотивации трудовой деятельности.....	90
§ 3. Формирование мотивационного ядра персонала организации.....	101
Резюме.....	116
Вопросы для самопроверки.....	118
Глава 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	119
§ 1. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.....	119

§ 2. Материальное стимулирование трудовой деятельности .....	127
§ 3. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности .....	143
Резюме.....	174
Вопросы для самопроверки.....	176

## Раздел II. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Глава 5. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	178
§ 1. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности .....	178
§ 2. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации .....	194
Резюме.....	216
Вопросы для самопроверки.....	218
Глава 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	220
§ 1. Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда) .....	220
§ 2. Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета) .....	241
Резюме.....	250
Вопросы для самопроверки.....	253
Глава 7. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ .....	254
§ 1. Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала .....	254
§ 2. Формирование системы нематериального стимулирования .....	259
Резюме.....	263
Вопросы для самопроверки.....	265
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	266
§ 1. Методология и организация управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности .....	266
§ 2. Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	281

Резюме.....	287
Вопросы для самопроверки.....	290
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	291
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ .....	292
Тесты для самоконтроля .....	292
Ключи к тестам для самоконтроля.....	301
Вопросы для подготовки к зачету .....	302
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	303

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности — одна из важнейших задач руководителя любой организации, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения персонала.

Знание теории и практики мотивации трудового поведения персонала является основой повышения эффективности системы управления персоналом любой современной организации.

**Цель учебного пособия** — сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков в сфере мотивации и стимулирования трудовой деятельности, изучить ее основные теоретические и практические аспекты.

Для достижения цели в пособие включены:

- 1) теоретические материалы, логически структурированные по разделам и главам, содержащие вопросы, ответы на которые определяют уровень понимания студентом соответствующей тематики;
- 2) тесты для самоконтроля, направленные на закрепление полученных знаний по дисциплине.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание мотивации и стимулирования трудовой деятельности. В логической последовательности рассматриваются основные положения мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности, теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития, специфика процесса мотивации трудовой деятельности, реализация процесса стимулирования трудовой деятельности, сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, разработка системы материального стимулирования, разработка системы нематериального стимулирования, управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

При подготовке учебного пособия за основу взяты работы отечественных и зарубежных авторов, которые являются общепризнанными авторитетами в теории и практике мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Отдельные теоретические вопросы носят дискуссионный характер, что позволяет студентам выработать свое собственное мнение.

Таким образом, изучив и проанализировав все предлагаемые темы, применив полученные знания по мотивации и стимулированию трудовой деятельности в деятельности организации, будущие и настоящие специалисты смогут повысить как собственную эффективность в качестве сотрудника, так и эффективность организации в целом.

# РАЗДЕЛ I. СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Глава 1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — сформировать представление о сущности мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Для этого необходимо раскрыть понятие мотивации трудовой деятельности, рассмотреть основы стимулирования трудовой деятельности, выявить роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.

### § 1. Понятие мотивации трудовой деятельности

**Мотивация трудовой деятельности** — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотивы трудовой деятельности — часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для

---

<sup>1</sup> Глава 1 подготовлена на основе источников 1, 4 списка использованной литературы.



приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Мотив (от фр. *motif* — мотив; лат. *moveo* — фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями.

**Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.**

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

*Этап 1* — осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

*Этап 2* — представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

*Этап 3* — мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

*Этап 4* — трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, карьерного роста, получения разряда, степени или звания, закрепления за

рабочим местом и т. д., которые не обязательно предполагают трудовую деятельность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительской стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Большое влияние на снижение силы мотива «для себя» оказывает эффект *«профессионального выгорания»* — совокупность негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, вызванного интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник оценивает свою работу как незначимую, не удовлетворен профессиональным ростом, испытывает недостаток самостоятельности, ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований, перегрузку или недогрузку и т. п.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится *депрофессионализация* работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. На рис. 1 приведены мотивы, побуждающие лучше трудиться.



Рис. 1. Мотивы, побуждающие лучше трудиться

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

- 1) *потребность*, которую хочет удовлетворить работник;
- 2) *благо*, способное удовлетворить эту потребность;
- 3) *трудовая деятельность*, необходимая для получения блага;
- 4) *цена трудовой деятельности* как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Рассмотрим названные элементы подробнее.

**Потребность** — надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида на получение вознаграждения, т. е. получение желаемого блага.

Потребности играют важную роль в развитии человека. Смысл организации человека как живого существа состоит не в том, чтобы всегда все было, а в том, чтобы в определенный момент это нужное проявилось. Потребности имеют активный характер и служат человеку побуждением к деятельности, которая в конечном счете всегда направлена на удовлетворение потребностей: осуществляя свою деятельность, человек сильнее и полнее стремится удовлетворить их. Деятельность человека выступает важнейшим фактором формирования потребностей: чем она шире и многограннее, тем разнообразнее и богаче потребности человека и тем полнее в итоге они удовлетворяются. Источник развития потребностей человека — взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение потребностей ведет к порождению новых потребностей, и это отличает человека как субъекта исторического процесса, преобразующего природную и социальную среду, от животного, лишь приспособляющегося к окружающей среде.

Благо в широком смысле слова есть то, к чему стремится человек, то, что ему нужно. В процессе формирования мотива труда блага приобретают свою стимулирующую функцию как средства удовлетворения человеческих потребностей.

Дадим определение блага, которое предоставляется работнику организацией, где он трудится.

**Благо** — это то, что удовлетворяет потребности, приносит благополучие работнику, это вознаграждение, которое он получает по результатам своей трудовой деятельности в конкретной организации.

Классификация благ представлена в табл. 1.

## Классификация благ

<b>Признак классификации</b>	<b>Вид блага</b>	<b>Пояснение, пример</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. По натуральным характеристикам	1.1. Продукты	Это блага, имеющие материально-вещественную форму
	1.2. Услуги	Это блага, предоставляемые в форме деятельности. Представляют собой виды деятельности, в процессе выполнения которых не создается новый материально-вещественный продукт, но изменяется качество имеющегося продукта
2. По содержанию (сущности) блага	2.1. Материальные	Это блага, имеющие вещную форму. Они создаются в процессе всех видов производственной деятельности в форме продуктов, энергии и в форме перемещения грузов, хранения продуктов, сортировки, расфасовки, упаковки и других функций, являющихся продолжением производства в сфере обращения, в сфере материального производства
	2.2. Нематериальные	Это личные неимущественные права и нематериальные блага, принадлежащие гражданину от рождения или в силу закона, неотчуждаемые и непередаваемые иным способом, например: жизнь и здоровье, достоинство личности, личная неприкосновенность, честь и доброе имя, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна, право свободного передвижения, выбора места пребывания и жительства, право на имя, право авторства и др.

Продолжение табл. 1

1	2	3
<p>3. По степени удаленности от конечного потребления</p>	<p>3.1. Потребительские</p>	<p>Это товары и услуги, непосредственно удовлетворяющие потребности человека, предназначенные для семейного или личного потребления. В зависимости от покупательских привычек потребителей различают товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса, товары пассивного спроса</p>
	<p>3.2. Ресурсы</p>	<p>Это совокупность предметов труда, предназначенных для использования в процессе производства общественного продукта: сырье, материалы, топливо, энергия, полуфабрикаты, детали и т. д. Они выступают как источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях. Ресурсы подразделяют на три основные группы: материальные ресурсы; трудовые ресурсы, в том числе интеллектуальные ресурсы; природные (естественные) ресурсы</p>
<p>4. По длительности использования</p>	<p>4.1. Кратковременные</p>	<p>Продукты питания, услуги сферы досуга — посещение кинотеатра, развлекательного комплекса и т. д.</p>
	<p>4.2. Долговременные</p>	<p>Природные ресурсы, образование, недвижимость и т. д.</p>
<p>5. По характеру потребления</p>	<p>5.1. Частные</p>	<p>Это блага, к которым имеют доступ только отдельные индивиды, например богатство, слава, публичная известность. Частные блага конкурентны, так как потребление такого блага одним человеком сокращает количество блага, доступное другим</p>

1	2	3
	5.2. Общественные	Блага, к которым имеют доступ все индивиды, например оборона, бесплатное образование, общедоступное посещение парков, музеев и т. п. В противоположность частным благам общественные блага носят неисключающий характер, что не позволяет исключить кого-либо из пользования этими благами

**Трудовая деятельность** — это осознанная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей (благ), общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности с помощью орудий производства человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей. Для того чтобы сформировался мотив к труду, блага, находящиеся в распоряжении организации, и актуальные потребности работников должна связывать именно трудовая деятельность.

Трудиться человека побуждает необходимость приобретения материальных благ для себя и своей семьи, желание заниматься делом, которое интересно, стремление к самовыражению (в данном случае через труд), т. е. побуждения личного характера, а также осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям, общественная установка на необходимость труда, т. е. побуждения общественного характера.

Живя в современном обществе, индивид чаще всего не имеет других способов реализации своих потребностей, кроме как посредством трудовой деятельности. Но при этом осуществление трудовой деятельности происходит у разных людей по-разному: у одних — с азартом и «огоньком»; у других — с неохотой и «скрипом»; у третьих — с неизбежностью; у четвертых — с удовольствием и радостью.

Что же движет человеком, что побуждает его к активной деятельности, что лежит в основе того или иного поведения? В основном

поведение человека связано с мотивацией трудовой деятельности, в которой ведущая роль принадлежит не физиологическим, а экономическим и психологическим механизмам, так как анализ ситуации, выбор цели и построение плана действий осуществляются сознательно под воздействием собственного жизненного опыта, интеллектуальных ресурсов, культуры и других факторов.

Но, живя и трудясь в обществе, человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. На формирование мотивации оказывает влияние социальная среда, особенности содержания и характера труда, образ жизни семьи и ближайшего социального окружения, декларируемые в обществе морально-этические нормы и нравственные установки.

Поэтому путь к эффективному управлению современным работником лежит через понимание мотивации трудовой деятельности. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовым поведением и ответить на вопросы о том, почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие всем недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому — заплатить?

От мотивации трудовой деятельности зависит, как и в каком направлении будут использованы способности человека. Ею обусловлены интенсивность и упорство в осуществлении трудовой деятельности и достижении ее результатов. Мотивация трудовой деятельности — это, по сути, ориентация на труд, сформированная благодаря совокупному действию мотивов и стимулов, побуждающих человека к активности в процессе осуществления трудовой функции.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену.

**Цена трудовой деятельности работника** определяется затратами физического и морального характера, связанными с ее осуществлением. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы во многих случаях обуславливают такую



стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда; повышенной оплаты за сверхурочные работы и т. п. Тем более что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату. Но решение в пользу осуществления того или иного действия человек принимает, взвесив все «за» и «против», т. е. определив цену своей трудовой активности.

Например, удовлетворить материальные потребности современный человек может посредством обмена денег на необходимые ему для удовлетворения потребностей товары или услуги. Тогда его актуальная потребность — иметь деньги. Как их получить? Первый, самый очевидный путь для современного человека — заработать. Если этот способ является единственным или основным источником удовлетворения данной потребности, сформируется мотив к этой деятельности — мотив к труду. Однако современное общество предоставляет и другие возможности — выиграть деньги в лотерею, заложить в ломбард имеющиеся ценности, взять в долг. Если какой-то из этих видов деятельности предполагает меньшие затраты энергии, усилий со стороны человека и будет иметь такие же возможности удовлетворить потребности и получить желаемое благо, то сформируется мотив к этому виду деятельности, а не к труду. Какой из видов деятельности выберет человек в конкретных условиях актуализации потребности в деньгах — зависит от многих условий. Определяющую роль в формировании мотивов, наряду с заложенными природой особенностями индивида, играют образ, уровень и качество жизни его семьи и ближайшего социального окружения. Именно через них идет усвоение реальных (а не декларируемых обществом и окружающими) социальных норм и ценностных ориентацией.

## § 2. Основы стимулирования трудовой деятельности

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников (отдельного человека, группу людей или коллектив) к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и т. д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда — мотивацию трудовой деятельности.

Л. С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...». Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования — мотивацию. Если мотив — внутреннее осознанное побуждение, то стимулы — это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом — об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предо-

ставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

**Стимул труда** (от лат. *stimulus*) — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

**Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.** Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.

Самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования — поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование — это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ.

Таким образом, цель стимулирования — не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Основные направления стимулирования — материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и т. п.) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т. п.). И в этом смысле стимулы труда являются элементами системы конкретных мер в распределительном механизме, действующем в организации.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторые обязанности. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум

два: 1) частичная выплата обещанного вознаграждения; 2) разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляют, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

### **§ 3. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации**

Одной из главных тенденций в развитии мотивации и стимулирования является тенденция перехода от отдельных мотивов и стимулов к системам мотивации и стимулирования и мотивационному ядру персонала. Проследим эволюцию системы мотивации и стимулирования с самого начала промышленной революции.

Во времена Тейлора система мотивации и стимулирования базировалась на изучении реакции человека на условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты труда. Затем человека стали познавать как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях коллектива. Труд человека покупается, а система мотивации и стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем, т. е. тем, кто управляет людьми и производством. Система мотивации и стимулирования постепенно ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда становятся производными от стиля управления, применяемого руководителем. Появляется необходимость изучения воздействия положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты. Формируется и осуществляется новая концепция мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явления, вытекающего из иерархии потребностей человека. Апробация новой

концепции мотивации выявила пути достижения работником своих целей исходя из иерархии потребностей. Постепенно систему мотивации и стимулирования ориентируют на достижения групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих коллективов (японский опыт). Дальнейшее развитие системы мотивации и стимулирования приводит к тому, что в ее основу закладывают факторы личной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Курс «Основы управления персоналом» рассматривает мотивацию и стимулирование персонала как одну из подсистем системы управления персоналом организации. Тем самым определено место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом. Если предметом изучения является не вся система управления персоналом, а только одна из ее подсистем, то мы можем рассматривать эту подсистему как систему, в свою очередь состоящую из подсистем. Таким образом, система мотивации и стимулирования как система имеет объект и субъект управления. Субъектом управления являются руководители и специалисты аппарата управления организацией, а объектом — персонал этой организации. В пределах этой системы осуществляется процесс управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

В специальной литературе сложилось следующее определение мотивации и стимулирования.

**Мотивация и стимулирование — это процесс удовлетворения физиологической, психологической или социальной потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности.** Таким образом, ключ к пониманию процесса мотивации и стимулирования лежит в значении слов «потребности», «побуждение», «вознаграждение» и во взаимоотношении между ними. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения; в этом, собственно, и заключена основа процесса мотивации и стимулирования, который складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и вознаграждений (табл. 2).

## Составляющие процесса мотивации и стимулирования

Составляющая	Характеристики составляющей
Потребности	Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое, психологическое или социальное равновесие. Например, потребность существует, когда клетки тела лишены пищи и воды, или человеку не хватает общества других людей, или нет удовлетворения в труде
Побуждения	Побуждения, или мотивы (оба термина часто используются как взаимозаменяющие), возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Физиологический мотив можно определить просто как ощущение недостатка в чем-либо. Физиологические, психологические и социальные побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения. Например, потребности в пище и воде на уровне мотивов соответствуют голоду и жажде, а потребность в друзьях, в трудовой деятельности — мотиву принадлежности
Вознаграждение	Вознаграждение определяется как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического, психологического или социального баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение. Поглощение пищи, питье воды, приобретение друзей и удовлетворение в труде приведут к восстановлению баланса

Потребность выражается в ощущении недостатка чего-то важного. Дефицит может быть физиологическим (например, пища), психологическим (например, любовь) или социальным (например, статус).

Потребности можно назвать мотивами, поскольку они побуждают нас к определенным действиям. Мотивы — индивидуальные внутренние движущие силы, которые побуждают нас вести себя так, а не иначе.

Развитие систем мотивации и стимулирования существенно зависит от национальных особенностей. В управлении персоналом эта зависимость наблюдается сильнее, чем в других сферах управления. **Отличительные особенности систем мотивации и стимулирования в**

**России** по сравнению с системами мотивации и стимулирования предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам.

*Первой отличительной особенностью* развития систем мотивации и стимулирования является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась преимущественно одна-единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего значения.

*Вторая отличительная особенность* заключается в том, что модели мотивации и стимулирования нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе этих законодательных актов. Поэтому руководители высшего уровня управления четко соблюдали единые принципы в этой области деятельности (повременная, сдельно-премиальная, премиальные системы оплаты и их разновидности).

*Третья отличительная особенность* состоит в том, что мотивационно-стимулирующие системы не только способствовали уравнительности в системах оплаты труда и премирования управленческих работников, но и сохраняли такую тенденцию стимулирования, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории был одинаков независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажают ее сущность, превращают в механическую добавку к основной заработной плате.

*Четвертая отличительная особенность* применения мотивационно-стимулирующих систем заключается в том, что трудовой вклад оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и в коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность. Необъективность функционирования действующих систем оценки трудового вклада можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% — учитывают частично, 11,3% — не учитывают.



*Пятая отличительная особенность* состоит в том, что мотивационные и стимулирующие модели, действующие в России, полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

*Шестая отличительная особенность* заключается в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности управленческих работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т. д.). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем — инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

*Седьмая отличительная особенность* систем мотивации и стимулирования состоит в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном отражаются стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и личной карьеры. Опыт морального поощрения лучших работников, накопленный в России и КНР, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. Инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

*Восьмая особенность* развития мотивации и стимулирования заключается в том, что стимулирование в России рассматривалось, как правило, через социалистическое соревнование. Соревнование по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения

социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Но с изменением политической и экономической ситуации в России его не развивают и не применяют, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется сейчас в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Положительным примером может служить КНР, где соревнование в условиях социалистической системы и развития рыночных отношений не утратило своей значимости и позволяет, наряду с другими факторами, сохранять высокие темпы развития экономики, которые превышают темпы развития наиболее развитых в индустриальном отношении стран.

## Резюме

1. Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 — осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 — представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 — мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют.

Этап 4 — трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов: потребность, которую хочет удовлет-

ворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовая деятельность, необходимая для получения блага; цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

2. В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и т. д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда — мотивацию трудовой деятельности.

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

Стимул труда — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников.

Основные направления стимулирования — материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и т. п.) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т. п.).

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности).

3. Одной из главных тенденций в развитии мотивации и стимулирования является тенденция перехода от отдельных мотивов и стимулов к системам мотивации и стимулирования и мотивационному ядру

персонала. Курс «Основы управления персоналом» рассматривает мотивацию и стимулирование персонала как одну из подсистем системы управления персоналом организации. Тем самым определено место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.
3. В каких условиях формируется мотив труда?
4. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
5. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Что такое мотивация трудовой деятельности?
7. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.
8. Что такое потребность? Проведите классификацию потребностей человека.
9. Что такое благо? Проведите классификацию благ (ценностей).
10. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.
11. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?
12. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.
13. Что такое мотивационное ядро персонала организации?
14. Охарактеризуйте место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.
15. Назовите составляющие процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
16. Выделите особенности российских систем мотивации и стимулирования по сравнению с подобными системами предприятий других стран.

## Глава 2. ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — систематизировать теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и выявить тенденции их развития. Для этого необходимо изучить теории и концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности, а также выявить специфику мотивации и стимулирования трудовой деятельности в российских условиях.

### § 1. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Классические теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные теории. Кроме того, выделяют так называемую доклассическую — **инструментальную** теорию, в основу которой положен знаменитый метод «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, постоянстве вида и места работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

Свое методическое развитие инструментальная теория получила в работах выдающегося ученого и практика начала XX в. **Фредерика Уинслоу Тейлора**.

---

<sup>1</sup> Глава 2 подготовлена на основе источников 1-4 списка использованной литературы.

Инструментальная теория основана на представлении о том, что каждое конкретное действие приводит к определенному результату.

Тейлор писал: «Невозможно на протяжении долгого времени заставлять рабочего работать усерднее, чем средний рабочий в его окружении, если не гарантировать ему значительной и постоянной прибавки в оплате». То есть Тейлор считал, что материальное вознаграждение — это ведущий мотив в трудовой деятельности.

Ф. Тейлор выделил ряд необходимых условий для осуществления эффективного процесса стимулирования:

- размер вознаграждения должен зависеть от вклада каждого работника в результаты труда;
- разрыв между результатом труда и вознаграждением за него должен быть минимальным;
- система заработной платы должна быть открытой и доступной для понимания каждого работника.

Но эта система неполна, так как не учитывает тот факт, что на официальные системы контроля могут существенно влиять неформальные отношения, существующие между работниками, а также потребности, не связанные с материальными выгодами.

Для внесения некоторой справедливости в практику Тейлора и расширения понимания его теории необходимо сделать акцент и на социальной стороне его деятельности. Важным положением его теории являлось то, что поощрение лучших работников не должно ограничиваться только повышенной выплатой денег, а должно дополняться устройством социальной инфраструктуры (столовых, детских садов, вечерних курсов).

Несмотря на то что Тейлор был представителем школы научного управления, человеческий фактор в которой имел второстепенное значение, именно в его практике начали закладываться основы не только материального стимулирования, но и создания нематериальных стимулов в виде рабочей инфраструктуры.

К выводам, которые сделал Тейлор относительно материального стимулирования, придут впоследствии и представители других школ менеджмента, а также авторы различных теорий мотивации труда персонала.

Так, его последователь **Генри Лоуренс Гантт** усовершенствовал механизм управления человеческими ресурсами путем создания структуры заработной платы с элементами повременной и

сдельной форм оплаты труда, а также распределения поощрений и премий. Гантт указывал на то, что работник должен видеть в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности.

В целом, теория Тейлора и ее последователи все же представляли человеческий фактор лишь как один из ресурсов управления, а основным способом воздействия на него считали материальное вознаграждение. Несмотря на то что и в настоящее время выкладки данной теории широко применяются на предприятиях (например, способ начисления заработной платы через сопоставление с нормой выработки, получивший название «графики Гантта»), недостатком теории в области управления человеческими ресурсами является сведение мотивации к типу «кнута и пряника».

Переворотным исследованием, давшим новый толчок в развитии теории мотивации, стали результаты ряда экспериментов *Джорджа Элтона Мэйо*, проведенные в начале прошлого столетия. Наиболее результативные эксперименты проводились на заводе Хоторн, принадлежащем компании «Western Electric». Эксперимент над группой женщин, собирающих телефонное реле, дал ошеломляющие результаты — при улучшении условий труда производительность увеличилась до определенного стабильного уровня и больше не возрасала, когда же эксперты вернули старые условия труда, т. е. более худшие, производительность резко увеличилась. Эксперты пришли к мнению, что производительность зависит не только от физических условий труда, но и от психологического состояния работников. В ходе последующих интервью, проводимых с исследуемыми группами, эксперты пришли к выводу, что особое внимание, которое уделялось исследуемым группам в ходе проведения данного эксперимента, позволило работникам осознать свою социальную значимость, почувствовать свою важность для завода как группы, единого целого. В результате командный дух сплотил работников одной группы, соответственно, в худших условиях труда сотрудники работали упорнее и с большей эффективностью, чем делали это ранее. Таким образом, по завершении Хоторнского исследования Мэйо сформулировал следующие выводы:

- работа есть деятельность группы;
- социальный мир человека главным образом определяется рабочей деятельностью;

— потребность в признании, безопасности и ощущении принадлежности в определении морали рабочего и производительности труда более важны, чем физические условия работы;

— жалоба — не обязательно объективное перечисление фактов; обычно это симптом, означающий вмешательство в социальный статус индивида;

— рабочий — человек, чье мнение и эффективность определяются внешними и внутренними социальными факторами;

— неформальные группы имеют сильный социальный контроль над привычками и мнениями рабочих;

— переход от изначально заложенного общества к адаптивному имеет тенденцию разрушать социальную организацию работы предприятия и всей промышленности в целом;

— сотрудничество в группе не появляется внезапно, оно должно быть спланировано и разработано. Если оно есть, рабочие становятся сплоченнее и это помогает противостоять разрушительному эффекту адаптивного общества.

Безусловно, эти выводы дали новое развитие теории мотивации, послужили базой для большинства теоретических и практических разработок в сфере изучения трудовой мотивации. Нельзя не отметить, что после завершения эксперимента собственно модель мотивации не была предложена, т. е. Мэйо исследовал суть проблемы, но не анализировал первоисточник. Тем не менее данные исследования послужили толчком для изучения мотивации как сложного процесса, основанного на ряде стимулирующих факторов.

Эти предпосылки, в свою очередь, дали возможность развития теорий «человеческих отношений», а в дальнейшем — и психологических теорий мотивации, изучающих внутренние побуждения человека к деятельности и процесс их реализации. В основе подходов к изучению мотивации ученые обратились к наработкам психологии, относящимся к изучению причин целенаправленного поведения человека.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным мотивирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, удовлетворение результатами своего труда и гордость за свою фир-



му. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

**Содержательные теории мотивации** основаны на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации в данном случае заключается в осуществлении действий по **выявлению потребностей**, влияющих на трудовое поведение, и определению путей их удовлетворения.

Наиболее известными являются:

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория ERG К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная модель Ф. Герцберга.

**Теория потребностей Абрахама Маслоу.** А. Маслоу рассматривал мотивацию работника как функцию удовлетворения иерархии потребностей. Эту иерархию часто изображают в виде «пирамиды» или «лестницы» (рис. 2).



*Рис. 2.* Направление удовлетворения потребностей в иерархии «пирамиды» А. Маслоу

Согласно классификации этого ученого данные потребности несли в себе следующий смысл:

1) физиологические (базовые) — включают в себя потребности в пище, дыхании, одежде, жилье, сне и т. д. (пока данные мотивы

не удовлетворены в определенной минимальной мере, потребности более высокого уровня не могут быть задействованы);

2) потребности в безопасности (экзистенциальные) — включают потребность в безопасности существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребность в определенном постоянстве окружения, стабильности оплаты труда и пр.;

3) потребности в принадлежности и любви (социальные) — это прежде всего потребности в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, участии в совместной трудовой деятельности, в стремлении к любви, дружбе — словом, данные потребности основаны на стремлении человека к слиянию с обществом, осознании себя частью социума;

4) потребность в уважении и признании (самооценка) — это стремление к признанию обществом определенных достоинств индивида, признание его принадлежности к определенному классу общества, достижение статуса, престижа и пр.;

5) потребность в самовыражении (самоактуализация) — выражается в стремлении человека обогатить свой опыт, реализовать духовные силы, раскрыть свой потенциал.

Удовлетворение потребностей начинается с первой группы, при достижении определенной, приемлемой для человека степени удовлетворения он начинает испытывать необходимость в достижении потребностей следующего уровня. При этом человек может осуществлять переход от ступени к ступени как стремительно, так и достаточно долго, порой всю жизнь, останавливаясь на удовлетворении потребностей какой-либо одной группы в зависимости от внешних условий и личностных особенностей. Таким образом, удовлетворение какой-либо потребности не приводит к обязательному возникновению необходимости удовлетворения потребности следующего уровня.

*Сущность теории А. Маслоу:*

— все люди в силу генетической наследственности и социального взаимодействия изначально обладают одинаковым набором потребностей;

— удовлетворение потребностей происходит в вертикальном последовательном порядке: от низших к высшим;

— потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем на трудовом поведении начнут сказываться потребности более высокого уровня;

— удовлетворенная потребность не мотивирует.

Теория Маслоу не используется в чистом виде в силу ограничений и недостатков, выявленных в процессе ее практического применения, хотя многие выводы из данной теории не утратили своей значимости и используются при разработке систем мотивации в большинстве организаций.

Представим идеи данной теории в виде таблицы, где отметим допущения и ограничения, наложенные на них эмпирическими исследованиями (табл. 3).

Таблица 3

**Основные идеи концепции А. Маслоу  
с ограничениями применения в практике менеджмента**

<b>Основные идеи теории</b>	<b>Допущения и ограничения</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Люди постоянно ощущают какие-либо потребности	Базовые потребности для многих людей уже изначально можно считать удовлетворенными, и человек с минимальной вероятностью к ним вернется
Некоторые из потребностей выражены наиболее четко, ощущаются чаще других и являются общими для большого числа людей; эти потребности можно разделить на группы	Ограничения связаны не только с индивидуальными особенностями человека (творческий склад, самобытность), но и с менталитетными особенностями. Классификация потребностей основана на изучении западной культуры и не учитывает, в частности, особенностей российского поведения. Многие авторы считают, что за многолетнюю историю потребность в принадлежности стала для русского работника более значимой, чем потребность в самодовольствии
Группы потребностей находятся в иерархическом подчинении по отношению друг к другу: потребности нижних уровней более насущны, то есть требуют первоочередного удовлетворения	Различные люди могут иметь различные приоритеты, поэтому для каждого человека будет выстраиваться своя иерархия потребностей в зависимости от этапа жизненного цикла

1	2
Потребности, если они не удовлетворены, вызывают у человека мотивы к действиям	Потребности могут по-разному проявляться (вызывать мотивы различных действий) в зависимости от ситуационных факторов, таких как содержание работы, положение в организации, пол, возраст и др.
Если одна потребность удовлетворена, ее место занимает другая неудовлетворенная потребность	Необходимо учитывать компенсаторный характер отношений между потребностями. Компенсация возникает в случае, когда организация не предоставляет возможности для удовлетворения главной значимой потребности, и тогда работник заменяет ее другой потребностью, которую можно удовлетворить в данный момент
Удовлетворенная потребность не мотивирует	При этом та же самая потребность может возобновиться через определенное время и может потребовать иной способ ее удовлетворения
Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на мотивы деятельности человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня	Эта ситуация опровергается явлением «голодного художника», когда представители творческих профессий, не имея даже минимальных средств к существованию (жилья, еды), создают великие произведения или достигают наивысших показателей в труде, т. е. удовлетворяя свои высшие потребности в самоактуализации и признании
Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности низших уровней	Нужно иметь в виду результаты современных исследований, которые показали, что удовлетворение ряда потребностей верхней группы провоцирует их дальнейший рост

Иерархия потребностей оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте. Именно сформулированная А. Маслоу классификация потребностей, расположенных определенным образом в иерархическом порядке, по мнению многих исследователей, остается на сегодняшний день самой распростра-

ненной. Авторы классических теорий, а также современные теоретики и практики в сфере управления персоналом и общего менеджмента берут за основу пять групп потребностей «пирамиды», формулируя новые мотивационные механизмы их удовлетворения и актуализации.

Специфичное развитие получила теория Маслоу в работах американских социологов **Поля Херси** и **Кена Бланшарда**. Они рассматривали пирамиду Маслоу в контексте различных сообществ. Ученые предположили, что в разных обществах пирамида потребностей будет иметь разный вид, т. е. из концепции Маслоу они выделили исключения.

Классическая «пирамида» учитывает скорее не общество в целом, а категорию людей с низкими доходами, так как их потребности в пище и жилье слабо удовлетворены и действительно являются мотивом поведения.

*Исключение 1:* для среднего класса. Для них актуальны потребности второго, третьего и четвертого уровней, но не актуальны потребности первого и пятого уровней.

*Исключение 2:* для класса лиц с высокими доходами, куда входят топ-менеджеры и собственники. Для них не актуальны низшие потребности, так как в силу материального достатка они обладают желаемыми благами. А актуальность средних потребностей для них невелика потому, что они работают индивидуально, а не в команде. Зато очень сильна потребность в самовыражении: бизнес — это продолжение их творческого «я».

*Практика.* Работая с моделью Маслоу, надо помнить: вовсе не обязательно, что люди с равными доходами будут иметь одинаковые потребности. Необходимо управлять мотивацией работника через воздействие на ведущую для него в настоящий момент потребность. Например, при ведущих физиологических потребностях следует гарантировать увеличение заработной платы, расширение средств социального пакета, а при потребности в уважении и признании необходимо действовать на мотивацию сотрудника через планирование его карьеры.

А. Маслоу отмечал, что его теория применима к пониманию потребностей человечества в целом как философское обобщение, но не может использоваться в отношении конкретного человека из-за индивидуальности и уникальности системы ценностей каждого человека.

**Теория ERG (existence, relations, growth) Клейтона Альдерфера.** Автор данной теории (основывался на работах А. Маслоу) описал три потребности:

1) *существования* (existence) — условно соотносятся с первичными потребностями пирамиды Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой безопасности), физиологические потребности;

2) *связи* (relations) — корреспондируют с потребностями принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную сущность человека, стремление его быть частью единого целого. Поэтому к данной группе можно отнести часть потребностей признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в социальной среде, а также часть потребностей пирамиды Маслоу, связанную с групповой безопасностью;

3) *роста* (growth) — аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и отражают стремление к развитию и самосовершенствованию.

Теорию можно представить в виде связей между удовлетворением потребностей и их активизацией (рис. 3).

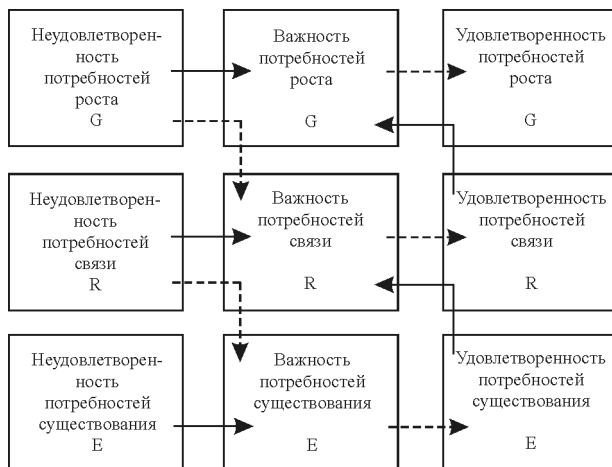


Рис. 3. Направления актуализации и удовлетворения потребностей в теории ERG

### *Сущность теории ERG:*

— актуализация потребностей не имеет порядка, она зависит от индивидуальных особенностей человека и ситуации (однако чаще всего последовательность их активизации будет иметь следующий порядок: потребность в существовании — потребность в связи — потребность в росте);

— движение потребностей в двух направлениях: вверх, если удовлетворены потребности **низшей группы, и вниз, если не получается** удовлетворить потребности более высокой группы;

— любая потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других потребностей;

— неудача в удовлетворении потребности более высокого уровня вызывает усиление потребности более низкого, и внимание человека на какое-то время полностью переключается на нее.

В описании теории ERG Альдерфер выделил две формы возникновения мотивации:

1) хроническая мотивация — характеризует тип поведения, при котором работник постоянно возвращается к удовлетворению определенной потребности, независимо от результатов ее удовлетворения в прошлом;

2) эпизодическая мотивация — характеризует тип поведения, при котором работник проявляет кратковременный интерес к удовлетворению определенной потребности.

*Практика.* Необходимо принимать в расчет, что замена одних стимулов другими должна быть эффективной, пусть даже и на более низкой ступени. Необходимо учитывать возможность управления мотивацией через «искусственное переключение» ведущих потребностей человека, формирование необходимости в большей мере удовлетворения определенной группы потребностей. Например, гарантия сотруднику с высокой потребностью в росте стабильного заработка и места работы в условиях высокой конкуренции специалистов данного уровня позволит переключить ведущее удовлетворение потребности в росте на потребность в существовании (часть потребности безопасности).

Однако стоит помнить, что, постоянно подменяя «дорогостоящие» стимулы высшего уровня более «бюджетными», руководство рискует снизить эффективность любых мотивационных мероприятий до минимума и потерять ценных сотрудников.

Если принимать во внимание хронический или эпизодический характер появления вышеперечисленных потребностей у работников, можно предусматривать также длительность эффекта от удовлетворения потребности.

**Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда.** Данная теория связана с описанием влияния на поведение человека трех потребностей высшего уровня: *соучастия, достижения и властвования*.

Группы потребностей МакКлелланда берут начало в теории Маслоу. Так, *потребность соучастия* по своей сути аналогична социальной потребности теории Маслоу. В трудовом коллективе люди с высокой потребностью соучастия предпочитают работать в составе групп, а не индивидуально, процесс труда ставят выше достижения результата.

*Потребность в достижении* — находится между потребностями в признании и самовыражении классификации Маслоу. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. Они склонны принимать достаточно умеренные по уровню риска решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных действий. Таким людям трудно дается работа, у которой нет ясного и осязаемого результата. Однако часто именно люди с очень высокой потребностью достижения не могут достичь высших уровней в организационной иерархии, так как там от них **требуется принятие более рискованных решений**, постановка более высоких целей, чем они готовы.

*Потребность во власти* выражается в стремлении подчинять и контролировать окружающих, воздействовать на ход событий, а также в готовности отвечать за действия других. Лица с развитой потребностью властвования могут быть разделены на две взаимоисключающих группы. Первую группу составляют те, кто стремится к властвованию ради процесса контролирования людей; ко второй относят лиц, которые стремятся с помощью властных полномочий решить задачи, стоящие перед организацией, при этом им свойственно интересоваться возможностями мотивирования других людей.

*Сущность теории Д. МакКлелланда:*

— данные потребности не врожденные, а могут быть приобретены в процессе социализации и системы обучения, они равнозначны и находятся во взаимосвязи;



— если эти три специфические потребности в достаточной мере присутствуют у человека, то они оказывают заметное воздействие на его деятельность, заставляют прилагать усилия и осуществлять действия, направленные на их удовлетворение;

— каждый человек с рождения в большей или меньшей степени ориентирован на какую-либо определенную группу потребностей, но с течением времени под воздействием опыта акценты в их проявлении могут смещаться.

Интерес представляют также выводы теории МакКлелланда, касающиеся общества в целом. Он рассматривал общество как человека, в котором доминирует определенная потребность. Западное общество характеризуется повышенными мотивами к достижению, а значит, порождает больше энергичных предпринимателей, а они, в свою очередь, ускоряют экономический рост. Предприниматели должны рисковать, а готовность брать на себя определенную долю риска ассоциируется с более высокой потребностью достижения.

МакКлелланд, рассмотрев три потребности в своей теории, несколько упростил и ограничил систему потребностей высшего уровня.

*Практика.* Практика менеджмента показывает, что применение классификации потребностей МакКлелланда наиболее актуально в вопросах лидерства и анализе поведения топ-менеджеров организации. Например, объединение сильной потребности достижения и власти с неразвитой потребностью соучастия в характере одного лица позволяет человеку быть эффективным руководителем. Но сферы приложения власти такого руководителя весьма двояки: если это частный бизнес, то расчетливый подход к делу будет только приумножать капиталы, а в государственной сфере подобный подход собственника часто порождает коррупцию и бюрократию.

Механизм выявления потребностей, которыми движимы сотрудники при осуществлении своих трудовых обязанностей, был и остается основой многих процессов в организации. Д. МакКлелланд, единственный из рассмотренных авторов содержательных теорий, предложил конкретный инструмент для диагностики актуализированной потребности. Эмпирическая апробация теории МакКлелланда была осуществлена на основе тестов ТАТ (Thematic Apperception Tests).

**Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга.** Возникновение данной модели связано с масштабными исследованиями удовлетворенности трудом работников. Герцберга в наименьшей степени интересовало содержание самих потребностей. Путем опросов работников и наблюдений он выявлял факторы, которые приводят к повышению производительности и которые на нее не влияют. Факторное исследование заполненных работниками анкет показало, что факторы, отвечающие за профессиональную удовлетворенность (мотивацию), отличаются от факторов, вызывающих профессиональную неудовлетворенность (отсутствие мотивации). И это наблюдение стало одной из основ теории мотивации Герцберга, которая получила определение «двухфакторная».

Иными словами, факторы, определяющие удовлетворенность работников условиями труда, отличаются от факторов, определяющих неудовлетворенность.

Герцберг считал, что ответы участников анкетирования демонстрируют наличие врожденной потребности избегать неудобств и неудовлетворенности. И в употреблении термина «потребность» теории мотивации перекликается с теорией мотивации А. Маслоу. Факторы избегания дискомфорта, боли и неудовлетворенности Герцберг назвал гигиеническими.

*Гигиенические факторы*, по Герцбергу, не создают удовлетворенность (и внутреннюю мотивацию), они лишь устраняют неудовлетворенность. Являются внешними факторами, потому что с их помощью можно описать внешние критерии удовлетворяющей работы: политику компании, практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, зарплату, статус и безопасность.

Другую разновидность потребностей, которую выделил Герцберг, составили потребности в самореализации, стремление к профессиональному росту. Работа вполне может предоставить человеку возможность реализовать весь свой творческий потенциал. И это как раз те потребности, которые могут всерьез мотивировать людей.

Факторами творческой самореализации человека являются факторы роста на месте работы. Одновременно они являются *мотиваторами*.

Мотивационные (мотиваторы) и гигиенические факторы (здоровья, поддерживающие) изображены на рис. 4. Реализация на прак-

тике мотивационных факторов может приводить к росту производительности труда, но не влияет на уровень удовлетворенности трудом. И наоборот, при положительной реакции персонала на гигиенические факторы растет удовлетворенность трудом, но это может совершенно не сказываться на динамике его производительности.

<b>Мотивационные факторы</b>	<b>Гигиенические факторы</b>
продвижение по службе признание и одобрение результата высокая степень ответственности творческий и деловой рост руководство коллективом	политика фирмы и администрации статус организации условия работы заработок межличностные отношения степень контроля за работой

*Рис. 4. Мотивационные и гигиенические факторы модели Ф. Герцберга*

*Сущность двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга:*

— мотивационные факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с содержанием самой работы: положительные проявления этих факторов создают удовлетворенность трудом и выступают источником повышения производительности; отрицательные проявления приводят к неудовлетворенности;

— гигиенические факторы описывают внешние аспекты работы, не создают удовлетворенность и внутреннюю мотивацию, они лишь устраняют неудовлетворенность при их положительном проявлении; при отрицательном проявлении этих факторов возникает неудовлетворенность трудом;

— управление трудовой мотивацией основано на создании благоприятной среды посредством гигиенических факторов и создании удовлетворенности трудом работников посредством мотиваторов.

Изменение функционального содержания конкретных видов труда посредством изменения его организации в целях наиболее полного удовлетворения потребностей работника представляет собой обогащение труда. Обогащение труда связано с управлением мотивационными факторами.

Отметим, что деление факторов на гигиенические и мотиваторы весьма условно: при учете психологических особенностей человека гигиенические факторы могут быть мотивирующими и наоборот.

*Практика.* Именно Герцберг изменил взгляд на материальное стимулирование, причислив его к гигиеническим факторам. Такой взгляд имеет место быть, но на сегодняшний день практически опровергается. Большинство систем мотиваций построено именно на материальном вознаграждении за эффективный труд, а размер материального вознаграждения может играть определяющую роль в выборе места работы.

Экспериментально подтверждено, что люди с высоким уровнем потребности в достижении, уважении и самовыражении в большей степени подвержены влиянию факторов-мотиваторов, как это описывал Ф. Герцберг. Для лиц с низкой потребностью в достижении мотивационные факторы будут являться сильным стрессором и снижать удовлетворенность.

Можно сделать вывод о том, что различные содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. Стоит также отметить общую тенденцию современной действительности: по мере повышения зарплаток и обеспечения социальной защищенности населения поведение работников перестает определяться потребностями низших уровней, а возрастает роль высших потребностей.

Авторы аналитических работ по трудовой мотивации развивают многие из выводов, сделанных авторами содержательных теорий. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и поэтому они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления.

**Процессуальные теории мотивации (теории процессов)** делают акцент на психологические процессы и те силы, которые влияют на базовые потребности. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для **достижения различных целей** и как выбирает конкретную модель поведения. В качестве процессов в данных теориях условно названы следующие:

- ожидание (В. Врум);
- ощущение справедливости (Д. С. Адамс);
- сочетание процессов (Л. Портер и Э. Лоулер);
- достижение целей (Э. Локк).

Рассмотрим эти процессы через теории, которые на них опираются.

**Теория ожидания Виктора Врума.** Разрабатывая свою теорию, Врум желал объяснить, как человек делает тот или иной выбор модели поведения в процессе труда, сталкиваясь с альтернативами, и каков будет результат в соответствии с этим выбором.

Теория ожиданий вводит четыре понятия, лежащие в основе мотивационных механизмов поведения работника: ожидания, инструментальность, валентность, результат.

*Ожидания* — это представления работника о том, что его усилия приведут к желаемому результату. Для того чтобы ожидания оправдались, работник должен обладать соответствующими способностями, опытом деятельности, а также необходимыми инструментами для выполнения работы.

*Инструментальность* — это понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения. Этим параметром можно управлять: менеджмент компании формирует систему стимулов, которая будет усиливать мотивацию работников достигать желательных результатов при выполнении различных видов работ.

*Валентность* — это степень желательности каждого конкретного результата деятельности: деньги, карьера, отношение администрации, авторитет среди коллег, сохранение рабочего места и др. Валентность зависит от структуры личности и конкретной ситуации, что позволяет определить ее в количественных показателях на основе методов психодиагностики.

*Результат* — это итог деятельности при выбранной модели поведения работника. Результаты рассматриваются на двух уровнях: первый уровень — это собственно результаты выполнения определенных действий (качество и количество произведенного продукта, реализованных услуг); второй уровень — это возможные последствия, которые деятельность повлечет за собой (поощрение или наказание, т. е. реакция руководства на результаты первого уровня).

Математическое выражение данной теории получила в следующей формуле:

$$M = F[O \times I \times V],$$

где  $M$  — мотивация труда;  $O$  — уровень ожиданий, что усилия дадут желаемые результаты;  $I$  — инструментальность (уровень ожиданий, что результаты повлекут за собой вознаграждение);  $V$  — валентность (ожидаемая ценность вознаграждения).

*Сущность теории ожидания В. Врума:* если хотя бы один из компонентов равен нулю или отрицателен, то сотрудник будет демотивирован.

Числовая интерпретация категории ожидания (О) варьируется в диапазоне от 0 до 1:

— если работник считает, что результаты ни в чем не зависят от его действий,  $O = 0$ ;

— если он считает, что результаты полностью зависят от его действий и только от них,  $O = 1$ .

Если валентность (В) представить в виде числа (сумма валентностей по различным результатам труда:  $V = V_1 + V_2 + \dots + V_n$ ), то оно будет отражать приоритетность различных результатов:

— если результат ценится человеком, то В положительна (абсолютный размер числа прямо пропорционален ценности);

— если результат отвергается, то В отрицательна;

— если результат безразличен, игнорируется, то  $V = 0$ ;

— для получения положительной валентности общего результата (В), состоящего из ряда более мелких результатов ( $V = V_1 + V_2 + \dots + V_n$ ), не обязательно, чтобы она была положительной по каждому из них. Высокая положительная валентность одних результатов может перекрывать отрицательную валентность других, и общий результат будет положительным.

Достигнутый результат первого уровня оценивается через валентность:

— если она отрицательна, происходит возврат назад, приложение иных усилий, поиск иного пути достижения результата первого уровня;

— если она положительна, формируются ожидания результатов второго уровня.

Появление результатов второго уровня вызывает их оценку через валентность с точки зрения того, насколько они могут удовлетворить потребность:

— если могут, то она удовлетворяется и процесс завершен;

— если не могут, то снова прилагаются усилия, процесс возобновляется.

Деятельность по управлению мотивацией труда основана на компоненте инструментальность (И) и должна быть направлена на уси-

ление той валентности, которая наиболее значима для сотрудника: вычисляя величину В по различным результатам труда (деньги, карьера, отношения администрации и т. д.), необходимо применять дополнительные стимулы к наивысшей валентности.

*Практика.* Рекомендация, вытекающая из этой теории, связана с пониманием закона результата: система мотивации должна быть выстроена таким образом, чтобы работник хорошо понимал, каких усилий от него ожидает менеджмент, видел зависимость этих усилий и вознаграждения, мог повышать личную эффективность в уверенности, что это повлечет повышение результата второго уровня (вознаграждения).

**Теория справедливости** (сформулирована **П. Гудмэном** и затем развита и дополнена **Джоном Стейси Адамсом**). В основе теории лежит понимание того, что люди склонны субъективно оценивать справедливость вознаграждения за выполненную ими работу. На основе собственных субъективных представлений сотрудник определяет:

- значимость для себя всех форм возможного поощрения;
- величину тех издержек, которые он понес при осуществлении трудовой деятельности;
- вознаграждение и издержки тех лиц или тех ситуаций, с которыми он сравнивает себя и свою деятельность.

При этом объектами сравнения могут выступать: коллеги в организации, реальное с обещанным, уже сложившаяся практика в определенной сфере деятельности, прошлый опыт и др.

Смысл теории состоит в том, что основа трудовой мотивации — это справедливость вознаграждений, оцениваемая по принципу:

$$\text{(Вознаграждение / Затраты труда)} = \text{const}$$

Если человек считает, что руководство относится к нему без дискриминации, адекватно вознаграждает трудовую деятельность по сравнению с деятельностью других (или деятельностью в других обстоятельствах), то он ощущает удовлетворение от работы. Естественно, это положительно сказывается на уровне трудовой активности.

Возможны три варианта выводов, к которым работник приходит путем сравнения. Обобщенная цепочка сравнения представлена на рис. 5.

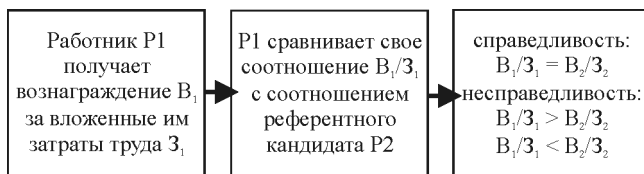


Рис. 5. Процесс оценки справедливости вознаграждения согласно теории справедливости

*Сущность теории справедливости:*

—  $V_1/Z_1 = V_2/Z_2$ : имеется в виду не фактическое равенство (например, сумм денежных вознаграждений и объемов обязанностей), а лишь его субъективное ощущение работником;

—  $V_1/Z_1 > V_2/Z_2$ : отношение личного вклада к результату выше, чем у референтного кандидата, приводит к ощущению несправедливости «переплаты» и возможны последствия:

— неловкость перед коллегами из-за ощущения привилегированности;

— понижение вознаграждения: демонстративное снижение трудовых затрат для понижения вознаграждения либо обращение к руководству с целью пересмотра вознаграждения в сторону уменьшения;

— воздействие на других работников;

— убеждение себя, что вознаграждение достойно вклада;

— повышение готовности к дополнительным затратам труда в будущем;

—  $V_1/Z_1 < V_2/Z_2$ : наиболее характерна именно эта ситуация, связанная с ощущением несправедливости из-за «недоплаты», в ней возможны следующие последствия:

— сокращение трудовых затрат, т. е. снижение эффективности и качества труда;

— повышение вознаграждения: вместо выполнения трудовых функций работник добивается роста заработной платы и требует дополнительных стимулов, в том числе и нематериального характера, для поддержания трудовой деятельности на текущем уровне (производственный «шантаж»);

— выход из ситуации: увольнение, переход в другое подразделение;



— воздействие на других работников: работник может попытаться заставить коллег увеличить усилия или добиваться сокращения их поощрений (доносы, наговоры);

— коррекция восприятия: работник может произвести переоценку своих возможностей, решить, что завышал оценку своих способностей, при этом у него самого понизится уровень уверенности в себе;

— ухудшение отношения к месту работы, объекту сравнения: распространение слухов и негативной информации.

*Практика.* В управленческой практике есть мнение, что неравенство толкает людей на увеличение активности труда и рост результатов, а состояние равного распределения сокращает мотивацию. Это верно не во всех случаях. Например, равенство плохо тогда, когда общий уровень трудовой активности низкий, оно будет провоцировать сохранение этого уровня. Когда же общий уровень высокий, субъективное осознание работниками равенства может поддерживать его.

Целенаправленное влияние на субъективное представление работника о справедливости процессов обмена в организации осуществляется благодаря развитию коммуникаций. Руководству необходимо своевременно принимать меры, направленные на формирование у работников позитивного представления о политике компании через различные информационные каналы: демонстрировать максимальную прозрачность политики в области оплаты труда, формировать ощущение значимости вклада каждого работника в деятельность организации.

**Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера.** Сочетание элементов теории ожидания и теории справедливости легли в основу разработок двух ученых — *Лайма Портера* и *Эдварда Лоулера*, которые определили соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Ученые ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- 1) затраченные усилия;
- 2) личностные качества человека и его способности;
- 3) осознание своей роли в процессе труда.

При этом недостаток одного фактора не может компенсироваться избытком другого: например, если у сотрудника нет определенных

способностей, требуемых для выполнения данного вида деятельности, то, несмотря на чрезмерные усилия, результат деятельности не будет достаточно эффективным.

Многофакторную (комплексную) модель процесса мотивации Портера-Лоулера можно представить в виде схемы (рис. 6).

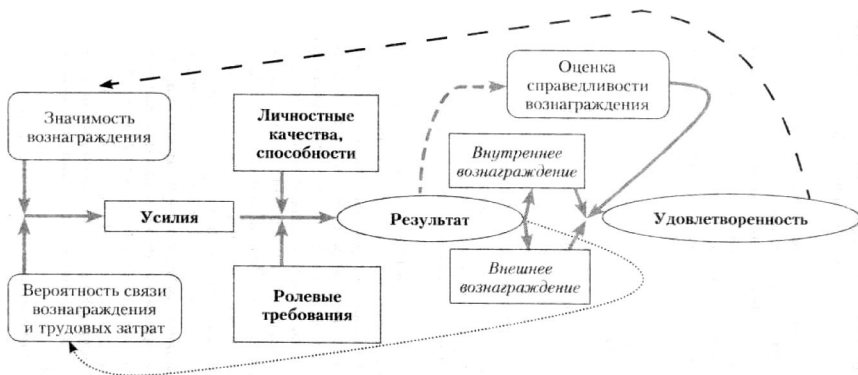


Рис. 6. Модель мотивации Портера-Лоулера

*Сущность комплексной модели мотивации Портера-Лоулера:*

— элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно трудовым затратам. Вознаграждение за результат труда, согласно модели, делится на два вида:

— внутреннее: сопоставимо с удовлетворением высших потребностей и мотивирующими факторами теории Герцберга (признание окружающих, чувство самоуважения, компетентности и др.);

— внешнее: корреспондирует к гигиеническим факторам теории Герцберга (уровень оплаты труда, условия труда и др.);

— элементы теории справедливости проявляются в оценке справедливости вознаграждения.

В итоге происходит сопоставление ожиданий сотрудника по поводу того, как организация должна оценивать данный труд и фактически полученное вознаграждение. Удовлетворенность трудом фор-

мируется только при условии соответствия или превышения уровня вознаграждения ожиданиям сотрудника.

Самым важным выводом данной теории стало положение, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно теории результативность должна неукоснительно повышаться, при этом эффект от вознаграждения сохраняется во времени.

*Практика* показывает, что при неизменном виде вознаграждения наступает эффект привыкания, что приводит к снижению заинтересованности работников в результативности труда. Кроме того, субъективная оценка сотрудником ценности затраченных им усилий меняется со временем.

Стоит также учитывать, что модель изначально предполагает наличие определенных личностных качеств и способностей работников, которые выступают существенной переменной и подробно не рассмотрены в теории. В реальной практике работнику свойственна субъективная оценка этих параметров, часто завышенная, что искажает процесс дальнейшего управления ожиданиями и мотивацией в целом.

**Целевая теория Эдвина Локка.** Автор данной теории американский психолог Локк рассматривал первопричину необходимости мотивации в определенном направлении. Этой первопричиной, по его мнению, является процесс целеполагания, который может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результатов.

Цели обладают определенным мотивационным содержанием:

- концентрируют усилия в заданном направлении;
- являются эталонами, с которыми сопоставляются результаты труда;
- служат основанием оценки затрат труда;
- влияют на формирование структуры управления;
- отражают мотивы работников и особенности организации в целом.

Процесс труда напрямую зависит от характеристик цели: ее сложности, определенности, выгоды, т. е. цель задает интенсивность и направленность деятельности. Поведение направляется и руководствуется целями, в этом и состоит значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения удовлетворен-

ности трудом. Исследование зависимости целеполагания и мотивации труда можно представить в виде графика (рис. 7).

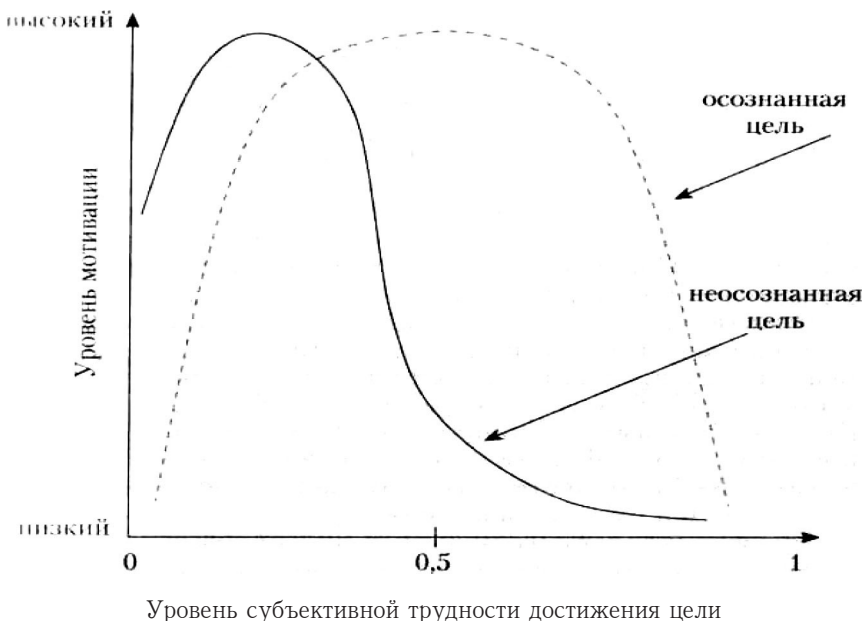


Рис. 7. Зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени ее осознанности

*Сущность целевой теории Э. Локка.* Существует зависимость между мотивацией и осознанием работником трудности поставленной перед ним цели:

— неосознанная цель (работник не понимает сложность поставленной перед ним задачи, знает лишь характеристики итогового результата): на начальном этапе трудность цели занижается и мотивация высока, т. е. трудность задачи на короткий срок резко мобилизует работника, еще не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуется. Однако возникающие сложности, демонстрирующие сложность цели, «подавляют» энтузиазм работника и мотивацию, и его результативность резко снижается;

— осознанная цель (задачи подробно разъяснены): начальный энтузиазм значительно ослабевает, и работник медленнее активизирует свои усилия. Однако по мере осознания цели мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше на достаточно устойчивый и длительный промежуток времени.

При постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что работник будет более мотивированно действовать. Кроме того, четкая постановка целей оказывает положительное влияние на удовлетворенность трудом.

Конкретизация и детализация целей ведет к непрерывному повышению мотивации, однако это происходит лишь до момента, когда конкретность цели начинает превращаться в ограничения, препятствующие творческой активности работников. И чем больше и жестче становятся формальные ограничения, тем ниже падает уровень мотивации.

*Практика.* Механизмы процесса целеполагания весьма специфичны для каждой организации, но современный менеджмент предлагает целый ряд практических рекомендаций в этой области, которые могут быть учтены при разработке программ мотивирования работников. Например, постановка целей должна осуществляться менеджером и работником совместно, что снижает уровень неприятия и безразличия работника к своему труду.

Уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким для того, чтобы цель могла восприниматься работником как определенный «вызов» его способностям, однако она не должна быть чрезмерно завышенной.

Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс, а при необходимости — иметь возможность самостоятельно пересматривать свои цели. Размер вознаграждения должен определяться уровнем достижения цели.

Вышеизложенные теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по менеджменту, управлению персоналом организации, мотивации трудовой деятельности.

Однако, несмотря на многообразие научных трудов и теорий в области мотивации труда персонала, эта тема изучена не полностью, особенно в аспекте практического применения. Основной вклад в

развитие данного направления заложен в формировании теоретических положений, при этом очень слабо освещен механизм практического применения и внедрения комплексных систем мотивации, чаще всего отсутствует инструментарий для определения потребностей и мотивов персонала.

Отметим также, что большинство авторов создавали свои теории в эпоху индустриального общества и применяли их в сфере производства, где результаты труда измеримы и ими можно управлять.

## **§ 2. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

В связи с тем, что на систему мотивации и стимулирования существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и другие факторы, то следует говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования. Как бы ни была эффективна и совершенна система Тейлора и Форда, ни в одной стране последовательно не удалось скопировать эту систему отношений, в том числе построить на их основе точно соответствующую им концепцию мотивации и стимулирования.

Рассмотрим важнейшие концепции мотивации и стимулирования.

**Технологическую концепцию мотивации и стимулирования** проповедовали Тейлор и Форд. В этой концепции даже не человек выступает в качестве объекта управления, а только выполняемый им труд. Естественно, когда сложный труд разделен на мелкие отдельные операции, когда каждой операции определены время и цена, остается только подобрать соответствующего по физическим параметрам человека, который будет выполнять все эти заданные операции в определенное время, с определенным качеством и за определенную плату. Таким образом, в классической концепции мотивации стимул в виде зарплаты был, по сути, единственным, который использовался в управленческой практике. Основная форма оплаты была сдельной, в классической концепции мотивации и стимулирования не предусматривалась ситуация перевыполнения нормы.

В качестве дополнительных стимулов предусматривались различного рода наказания за невыполнение норм. Самым жестким видом наказания было увольнение работника, не справившегося с работой. В условиях, существовавших во времена Тейлора и Форда, просто не было необходимости для построения какой-либо сложной системы мотивации и стимулирования. Не было и соответствующего общественного давления, общественных ценностей, подталкивающих к гуманному отношению к человеку.

**Дефицитная концепция мотивации и стимулирования** получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера плановой экономики; низкая ценность человека вообще; остаточный принцип финансирования социальной сферы; ориентация на развитие общественных фондов потребления.

Низкая ценность человека была характерным явлением для всего периода плановой экономики в нашей стране. Только в 80-е гг. XX в. стало признаваться, что наиболее выгодными в экономическом и социальном отношении являются вложения в человека и, в частности, в развитие его профессионализма. До этой поры, по существу, человеческие ресурсы использовались на основе представлений об их неисчерпаемости, высокой выносливости, терпеливости. Низкая ценность человеческой жизни и человека вообще не являлась собственным продуктом плановой экономики. Во многом она была унаследована от дореволюционных времен и своим прямым происхождением обязана крепостному праву и традиции Российского государства в построении отношений между государством и его гражданами.

Остаточный принцип финансирования социальной сферы влиял на зарплату, фонды материального стимулирования и развитие социальной инфраструктуры. Другими словами, он отрицательно влиял на все аспекты личного и семейного потребления, а значит, тормозил развитие активности и профессионализма персонала. Этот принцип как практическая основа функционирования экономики препятствовал созданию работоспособной системы мотивации и стимулирования, использованию зарплаты в качестве основного регулятора трудовых отношений и оценки труда в реальном секторе экономики.

Ориентация на развитие общественных фондов потребления открывала путь к нетрудовому доступу к средствам материального

стимулирования и тем самым снижала эффективность их использования в существовавшей системе мотивации и стимулирования.

Несомненно, эта концепция мотивации и стимулирования уходит в прошлое, но она продолжает влиять на трудовые отношения, отношения государства и общества, которые неизбежно преломляются и отражаются в управлении персоналом организаций.

**Программная концепция мотивации и стимулирования** непосредственно связана с дефицитной и, по существу, является ее продолжением.

Эта концепция базировалась на положении о преимущественном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой.

В тяжелой промышленности, и особенно в отраслях машиностроения, были значительно выше зарплаты, на них распространялись различного рода льготы. В частности, лучше работала и была значительно богаче социальная инфраструктура. Нередко эти отрасли были градообразующими. Например, в нашей стране можно насчитать сотни городов, которые выросли вокруг предприятий тяжелой промышленности. Благодаря этому работники предприятий быстрее получали квартиры, улучшали жилищные условия в целом. Немалое значение имел более высокий уровень здравоохранения и организации отдыха, сильным стимулирующим средством становилось качественное и своевременное снабжение продуктами питания и ширпотреба.

В еще большей степени программный подход к мотивации и стимулированию был характерен для отраслей оборонной промышленности. Здесь зарплаты, льготы и привилегии, составлявшие в совокупности специальные системы мотивации и стимулирования, были более значительными, чем в гражданской тяжелой промышленности.

Существовали также специализированные программные системы мотивации и стимулирования. Это системы, специально ориентированные на привлечение, удержание и эффективное использование персонала для крупных научно-производственных или оборонных капиталоемких и порою многоотраслевых программ: например, программ, связанных с освоением космоса, мелиоративными работами, освоением целины и т. д. Здесь, наряду с огромными и часто неэффективно планируемыми материальными средствами, специально использовались и нематериальные стимулы. Более развитой и более обширной была премиальная система. Премии по сравнению с зарплатой были много



выше и нередко превышали зарплату в два — пять раз. Причем использовались специальные, целевые премии, получаемые в основном ведущими специалистами и руководящим составом. Немаловажное значение в системе мотивации и стимулирования имели правительственные награды, почетные звания, специальные привилегии, предоставление квартир в специальных домах или особняках и т. п.

**Ментальная концепция мотивации и стимулирования** была характерна для условий XIX в., когда глобалистские тенденции проявляли себя не столь заметно и когда интернациональные корпорации только начинали заявлять о себе и основы управления, характерные для них, еще только формировались.

Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся весь XX в. и был характерен в основном для стран, так или иначе отличающихся по культуре от развитых европейских стран и сохранивших изоляцию, предохраняющую от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Южная Корея, Тайвань и др. К основным признакам ментальной концепции мотивации и стимулирования относятся:

- приоритет национальных форм отношений в сфере труда, несмотря на их явное противоречие рыночным реальностям (например, пожизненный наем в Японии);

- сохранение основных ролевых позиций, связанных с устоями и обычаями, сложившимися в социальной жизни конкретной страны (например, принцип старшинства: оказание почета, подчеркивание уважения, послушание и т. д.);

- необязательная приоритетность материальных стимулов, нередко большее значение придается стимулам другого характера (например, морально-психологическим);

- ориентация на привлечение коллективного мнения к оценке результатов труда, подчинение этому мнению;

- сложная система оплаты труда: включение различного рода параметров, часто непосредственно не влияющих на его результативность (например, трудовой стаж);

- значительная дифференциация в оплате труда различных групп персонала.

Это основные признаки, отличающие ментально-традиционалистскую систему мотивации и стимулирования от других. Эта кон-

цепция получила определенное развитие и в Советском Союзе, ее остаточные признаки сохраняются в России и сейчас, например низкая оплата труда.

Можно назвать и такие черты данной концепции, как преобладание отрицательного стимулирования по сравнению с положительным (не поругали — значит уже похвалили), особое положение руководства по сравнению с другими группами персонала.

Ментальная мотивация и стимулирование позволяют использовать традиции для внедрения современных методов организации труда и его стимулирования. Но она препятствует реализации рыночных отношений в их чистом виде, т. е. освобожденных от всех национальных ограничений. С развитием рыночных трудовых отношений наблюдается все больший отход от этой концепции в сторону нарастания большей значимости зарплаты, связываемой с оценкой индивидуального вклада в результаты труда.

**Патриархальная концепция мотивации и стимулирования** близка к предыдущей. Однако эта концепция по-разному расставляет акценты в использовании различных стимулов и определенных носителей (источников) этих стимулов. Персонификация стимулов осуществляется по линиям: твое предприятие, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе. Другими словами, каждый стимул, как правило, идентифицируется с определенным лицом или подразделением структуры управления организацией. Этот подход к мотивации и стимулированию особенно характерен для предприятий малого бизнеса и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах.

Наиболее характерная особенность отношений на малых предприятиях между персоналом и руководством (собственником) — личный контакт, который позволяет индивидуализировать стимул и усилить его воздействие, что всегда затруднительно в условиях большого или среднего предприятия.

И есть еще одна положительная особенность, вытекающая из контактности отношений на малом предприятии. Она связана с тем, что здесь в качестве стимулирующего фактора большое значение имеет личность носителя стимула, его авторитет, профессионализм и педагогический дар.

На больших предприятиях при их сложной организационной структуре, многоуровневости вертикальных связей, наличии спе-

циальных подразделений, осуществляющих вознаграждение, происходит отчуждение персонала от тех структур, которые оценивают и, соответственно, определяют вид и размер стимула. Происходит процесс деперсонализации стимулов, своего рода автоматического соединения результата и стимула.

На больших и средних предприятиях эта концепция мотивации и стимулирования может успешно применяться только при условии делегирования больших полномочий нижнему звену управления (например, начальнику цеха, бригадиру, мастеру).

В условиях патриархальной концепции в значительной мере возрастает значение морально-психологических стимулов. Морально-психологические стимулы непосредственно включены в процесс профессионального и делового общения руководителя и подчиненных. В этих условиях непосредственная оценка труда выражается посредством одобрения или порицания, становится важным моментом самоорганизации и наращивания профессиональных умений и навыков.

Все названные ранее концепции мотивации и стимулирования отличаются одной особенностью; они ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала. Управление персоналом на базе таких концепций сводится к следующему:

- отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;
- подготовить людей для включения в технологическую цепочку производства;
- добиться от людей дисциплинированности и четкости выполнения основных норм организационного поведения;
- уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить в случае экономических неурядиц или технико-технологической модернизации.

Таким образом, работник (персонал) и работодатель (организация) связаны только одним обстоятельством, а именно потребностью в рабочей силе нанимателя и получением необходимых средств для жизни нанимаемых.

**Корпоративная концепция мотивации и стимулирования** позволяет преодолеть недостатки вышеупомянутых концепций и в

наибольшей степени отвечает современным требованиям развивающейся экономики, что является актуальным для российских предприятий.

Корпоративная культура — эффективный инструмент управления мотивацией и стимулированием персонала. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала. В этой связи один из основных факторов успешной деятельности организации — приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры. Корпоративная культура позволяет повысить эффективность работы персонала в соответствии со стратегией организации двумя путями:

1) создание условий работы с учетом полного соответствия культуры организации процессу эффективной реализации стратегии. Корпоративная культура обладает целой системой правил, традиций и четких установок, определяющих поведение сотрудника. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют четкие установки, формируется атмосфера неопределенности. В таких условиях сотрудник чувствует себя неуверенно;

2) превращение посредством высокоорганизованной корпоративной культуры работы в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников. Корпоративная культура имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам организации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для организации.

Корпоративная культура в различных организациях по-разному влияет на деятельность и нормы поведения персонала. Она может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в организации, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы организации, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему подразделению, коллегам, профсоюзу и своему руководству, но обычно миссия организации и ее задачи не вызывают у них эмоционального подъема.

Корпоративная культура может оказать достаточно сильное влияние на деятельность организации в том случае, когда эта деятельность осуществляется в соответствии с четко определенными принципами, а менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу.

Реализации корпоративной концепции мотивации и стимулирования персонала способствуют три фактора:

- сильный лидер, который устанавливает принципы, определяет основные ценности, нормы работы и поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудников и стратегии организации;

- твердое намерение руководства действовать в соответствии с установленными корпоративными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;

- постоянная забота о сотрудниках организации.

В соответствии с корпоративной культурой руководители организаций могут успешно развивать методы мотивации и стимулирования персонала, провозглашать новые стратегии, приглашать менеджеров со стороны, внедрять новые технологии, но могут и потерпеть неудачу в намерении изменить глубоко внедрившиеся культурные нормы и правила поведения из-за скептицизма сотрудников по отношению к новым направлениям развития и существенного сопротивления изменению традиционных методов работы.

**Концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов** — разновидность, продолжение предыдущей концепции, ее развитие. В странах с развитым социальным партнерством системы мотивации и стимулирования постоянно ориентируются на большие вложения в человека в целях развития его способностей, повышения качества жизни, снятия антагонистических противоречий между работодателем и персоналом. Все это позволяет считать, что персонал действительно определился как основная производительная сила предприятия и что все управленческие современные технологии исключительно обращены к организации труда персонала на основе развития всех его способностей.

Возрастание роли человека в современном производстве приводит к увеличению вложений в человеческие ресурсы и работу с персоналом, что становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организации.

Все сказанное позволяет сделать вывод о том, что системы мотивации и стимулирования также должны быть ориентированы не на узкое, частичное использование возможностей человека, а на развитие адекватных потребностям организации способностей человека вообще. В настоящее время созданы условия для того, чтобы ставить в центре управления персонал организации. Человека следует рассматривать не как средство, но прежде всего как цель.

Данная концепция ставит в центр всех факторов человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей. Таким образом, в основе построения систем мотивации и стимулирования лежат не имеющиеся ресурсы, не ментальность, не характер отношений между работодателем и работником, а именно потребности работающего на предприятии персонала со всеми его характеристиками, соответствующими индивидуальным качествам и свойствам работников.

Охарактеризуем основные признаки системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, базирующейся на корпоративной концепции.

*Развитие всех способностей человека как социального субъекта*, т. е. тех способностей, которые необходимы для высокой активности и, соответственно, продуктивности человека в различных социально-экономических и производственных условиях.

Современное управление организацией невозможно без инноваций. Инновационность и диктуемые ею различного рода нововведения требуют развития у персонала своего рода широкой профессиональной готовности к реализации нововведений.

Профессиональное развитие необходимо для повышения квалификации, переподготовки, обогащения труда и т. д. При этом важно помнить следующее положение: сначала необходимо профессиональное развитие, а уже в качестве следствия — повышение зарплаты и другие материальные стимулы.

Это составляет содержание готовности персонала ответить на соответствующий стимул адекватными, требуемыми этим стимулом результатами.

*Стабилизация персонала.* Так как развитие требует вложений средств в персонал, в наращивание его профессиональных качеств, то стабильность персонала становится одной из важнейших задач управления, которая решается в первую очередь посредством раз-

личного рода стимулов, среди которых не последнее место занимают морально-психологические и материально-социальные стимулы. Уход такого персонала в другие организации может не оправдать всех усилий по его развитию.

*Формирование у персонала предпринимательской активности.* Основным условием для постоянного роста отдельных организаций считается развитие у персонала духа предприимчивости и организационно-деятельной самостоятельности. С этой целью формируют систему мотивации и стимулирования, специально ориентирующую, поощряющую самостоятельность не только в выполнении профессиональных обязанностей, но и в организационном поведении на каждом рабочем месте путем введения децентрализации и автономии с сопутствующими им дублированием работ, отсутствием стабильных приоритетов, запаздывающей координацией, внутрифирменной конкуренцией и т. д.

Персонал ставят в условия дефицита уже наработанных стандартов поведения, он вынужден постоянно формировать у себя готовность вырабатывать новые профессиональные решения. Все это мотивирует воспитание духа предпринимательства. Организация в какой-то мере снижает собственный уровень упорядоченности для того, чтобы обеспечить приток новых идей.

Практика управления выявила в настоящее время некоторые перспективные мотивационные комплексы, поощряющие предприимчивость, например:

- поощрение энтузиастов;
- создание внутрифирменной конкурентной среды, поощряющей персональные достижения;
- создание условий для интенсивного общения персонала;
- создание условий, поощряющих одновременно развитие индивидуализма и коллективизма.

*Консолидация персонала* вытекает непосредственно из концепции социального партнерства, способствующей ослаблению влияния профессиональных союзов и других подобных организаций, препятствующих реализации корпоративных принципов построения организации.

Консолидация персонала возможна только при следующих условиях:

- 1) персонал не должен быть замкнутым в пределах определенной профессионально-должностной области, определяемой составом

функций со сферой влияния на организацию, образовательным уровнем и опытом работы;

2) консолидация персонала возможна только путем создания высокоэффективной системы управления, предупреждающей конфликтные условия и ситуации;

3) консолидация персонала возможна только при восприятии организации в качестве второго дома, а коллег по работе — в качестве второй семьи.

Многие современные организации используют разнообразные средства поощрения такого отношения персонала к организации и своим сотрудникам, например:

— поощрение взаимообучения и обмена опытом, которые в корпоративных структурах становятся общим достоянием;

— оказание помощи со стороны организации в решении сложных жизненных проблем;

— представительство интересов персонала в муниципальных органах и других властных структурах;

— частичная или полная оплата обучения детей работников в учебных заведениях;

— участие в страховании персонала: медицинском, пенсионном и т. д.

Описанными ранее признаками не исчерпываются возможности концепции мотивации и стимулирования человеческих ресурсов. Их значительно больше, но приведенные здесь дают достаточно четкое представление о направленности этой концепции, ее наиболее существенных и определяющих чертах.

### **§ 3. Российские концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности относится к новому и пока мало изученному направлению научного исследования в России. Актуальность вопросов мотивации возросла в период перехода от административной к рыночной экономике с начала 90-х гг. XX в., когда произошло резкое изменение социалистических принципов хозяйствования и морального кодекса строителя коммунизма.



Практика механического переноса американских концепций мотивации на российскую хозяйственную деятельность является не совсем верной из-за ментальных различий населения и уровня развития менеджмента. Социологические исследования середины 1990-х гг. показывают, что около 80% работников имели потребительское трудовое сознание на основе принципа «От каждого по способностям, каждому — по потребностям», реализация которого невозможна даже в развитом капиталистическом обществе. В связи с этим необходимы научные исследования трудовой мотивации в различных слоях современного общества, во всех отраслях экономики России, а также у различных категорий работников (руководители, специалисты, служащие, рабочие).

Рассмотрим наиболее значимые концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

**Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда).** Рассматриваемая методика, разработанная НИИ труда Министерства труда и социальной защиты РФ, выявляет преимущественную направленность рабочих на реализацию отдельных групп ценностей труда и работы, позволяет определить группы работников, по разному реагирующих на материальные, творческие, общегрупповые стимулы труда.

Существуют следующие подходы к рассмотрению механизма функционирования мотивации:

- анализ мотивационного ядра личности — структуры и силы мотивов, их направленности, типов мотивации;
- анализ удовлетворенности работой человека, получаемого им удовольствия от трудовой деятельности;
- анализ корреляционной зависимости удовлетворенности трудом с параметрами, характеризующими трудовую мотивацию.

Эта методика позволяет выявить существование двух основных видов мотивации (ценностной и практической). Существует и третий вид — сбалансированный, или нейтральный, тип. Взаимодействие этих видов является объектом анализа механизма функционирования мотивации.

Выделяются четыре группы базовых потребностей, удовлетворение которых может осуществляться посредством трудовой деятельности:

- 1) потребности, связанные с содержанием самого труда, — интересная работа, самореализация, самостоятельность, квалификация;

2) потребности, связанные с общественной полезностью работы, — долг, польза, спрос;

3) работа как источник средств к существованию — заработок, достаток, бытовые нужды;

4) статусные потребности — общение, уважение, карьера.

В данной методике мотивация рассматривается как противоречивое единство трех компонентов: ценностей, требований к работе и возможности реализации этих требований. Эти три компонента выявляются с помощью социологической анкеты.

На основе анкеты можно определить общий тип ориентации специалиста. Для этого необходимо сгруппировать ценности в блоки, подсчитать значимость доли трудовых ценностей по блокам, сравнить значимости и выявить преобладающие ценности, которые и будут характеризовать тип ориентации специалиста.

При восприятии труда как цели для специалиста представляет самостоятельную ценность сам труд. Если он — средство, то специалист считает, что настоящая жизнь начинается за пределами труда. Внутри труда как цели есть два типа реализуемых ценностей. Интересен может быть сам процесс труда для развития личности или же общий результат труда. В рамках труда как средства альтернативными ориентациями могут быть материальные блага и внетрудовые ценности — свободное время и межличностное общение (табл. 4).

Таблица 4

### Группировка ценностей

Труд — средство		Труд — цель	
Потребление	Свободное время	Содержание труда	Общественная полезность
1. Достойный заработок 2. Дополнительные блага 3. Достаток в семье	1. Развитие личности 2. Общение 3. Уважение	1. Интересная работа 2. Служебное продвижение 3. Рост квалификации 4. Самостоятельность 5. Самореализация	1. Общественный долг 2. Спрос на продукцию и услуги 3. Польза потребителю

Использование данного метода возможно при наличии четких социально-экономических оценок предлагаемых четырех групп потребностей для различных категорий работников.

**Методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ).** Изучение отношения к труду и его мотивов предполагает методика, разработанная Всероссийским центром исследования общественного мнения (ВЦИОМ) под руководством академика **Т. И. Заславской**. На базе этой методики произведено не одно исследование мнения работающего населения. Выборка репрезентативна, она контролировалась по полу, возрасту, уровню образования, типу населенного пункта и региону проживания респондентов.

Исследование проводилось по следующим направлениям.

1. Мотивы основной занятости. При изучении мотивации труда использовалась шкала, применявшаяся в некоторых международных исследованиях. Она состоит из четырех основных уровней:

- высшая ступень трудовой мотивации, предполагающая, что работа для респондентов важна и интересна независимо от оплаты;
- работа признается делом важным, но не настолько, чтобы заслонить другие стороны жизни;
- работа рассматривается специалистом почти исключительно как источник средств к существованию;
- низший уровень трудовой мотивации, при котором работа является для работника неприятной обязанностью и, если бы была возможность, он вообще бы не работал.

Эти уровни мотивации в чистом виде не встречаются. Обычно они присутствуют в каком-либо сочетании, хотя для каждого периода и при определенных экономических условиях характерно преобладание того или иного типа трудовой мотивации.

В данной методике существует определенная дифференциация специалистов по группам и уровню трудовой мотивации. Самым важным является профессионально-должностной статус работников, далее идет половой и возрастной дифференцирующие признаки.

2. Мотивы дополнительной занятости:

- стремление увеличить доход по основной работе;
- стремление получить на дополнительной работе стабильное рабочее место и приработок;
- возможность более полно реализовывать свои способности и умения, иметь интересную работу;
- завести нужные знакомства и деловые связи.

В этом направлении исследования определяются респонденты, не нуждающиеся в дополнительном заработке, а также те, которые испытывают трудности с поиском дополнительного заработка.

### 3. Мотивы смены работы:

- недостаточность использования трудового потенциала респондентов и неблагоприятные производственные условия;
- неудовлетворенность заработной платой по основному месту работы;
- плохие или вредные условия труда;
- неинтересная работа, отсутствие продвижения по службе;
- потенциальная текучесть и превентивные уходы из-за опасения, что предприятие закроют и работник останется безработным;
- мотивы изменения профессии или рабочего места;
- более высокий заработок;
- более приятная, интересная работа;
- хорошие условия с удобным режимом труда;
- стремление получить профессию, на которую сейчас большой спрос и по которой легче найти работу;
- смена профессии или повышение квалификации, чтобы остаться на своем предприятии, избежать увольнения.

Исследование трудовой мотивации осуществляется путем социологических опросов значительного количества респондентов в различных слоях общества и получения обобщенных мотивов, стимулов, потребностей.

**Методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ).** Эта методика разработана коллективом ученых Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

Сущность метода в том, что мотивация представляется в виде совокупности следующих мотивов, образующих «мотивационный профиль» человека на основе нормативных характеристик:

- мотив преобразования — стремление к результату, совершенствованию в своей профессии;
- мотив коммуникации — стремление помочь другому или не портить хороших отношений;
- прагматический мотив — стремление к удовлетворению различных потребностей или стремление не тратить лишнюю энергию;
- мотив кооперации — солидарность со всей организацией или только с отделом, службой, окружением;

- мотив конкуренции — стремление быть лучше других или не хуже других;
- мотив достижения — стремление преодолевать трудности, стремление к самосовершенствованию;
- мотив инноваций — настроенность человека на новые идеи, проекты и достижения.

Методика определяет степень выраженности этих мотивов. Их можно сравнить с нормой, которая была установлена в 1987 г. учеными МГУ при проведении опросов значительного числа респондентов с помощью анкеты «Словарь» (табл. 5).

Таблица 5

#### Нормативные значения мотивов трудовых коллективов

Название мотива	Нормативное значение	Фактическое значение
1. Мотив преобразований	18,4	
2. Мотив коммуникаций	16,3	
3. Прагматический мотив	17,6	
4. Мотив кооперации	18,7	
5. Мотив конкуренции	14,1	
6. Мотив достижения	15,0	
7. Мотив инноваций	33,4	

С помощью методики МГУ можно определить способность к перестраиванию своей деятельности, к совершенствованию в профессии как восприимчивость к нововведениям, а также включенность как показатель отождествления себя с организацией либо как отчуждение личности от данной группы.

Эта методика включает в себя анкетный опрос, для чего разработана небольшая диагностическая анкета, которая оценивает идеальное представление работников о работе вообще, причины работы на данном предприятии, а также потенциальные мотивы текучести кадров.

Обработка результатов анкетирования работников и сравнение их с нормативными значениями мотивов позволяют разрабатывать рекомендации по развитию мотивов и стимулов труда для различ-

ных работников. В современных условиях использование этой методики возможно лишь в результате больших исследований разных категорий работников в различных отраслях экономики.

### **Методика анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ).**

Методика побудительных мотивов к труду («силы социального действия»), разработанная группой ученых Государственного университета управления (ГУУ) под руководством профессора **А. Я. Кибанова**, представляет собой количественный подход к оценке мотивации на основе локальных показателей. В производственном коллективе в полной мере раскрывается творческий потенциал личности, особенно в производстве конечной продукции. Это видно на примере работы производственных бригад, главная цель которых — выпуск качественной продукции, работ и услуг. Авторы предлагают следующие показатели.

1. Коэффициент эффективности затрат ( $\Pi$ ) в виде отношения выпущенной продукции и затрат на ее создание:

$$\Pi = В/З,$$

где В — объем выпущенной продукции, руб., чел./ч; З — затраты на выпуск продукции, руб., чел./ч.

2. Коэффициент силы социального действия ( $У_{\text{сд}}$ ) можно определить в количественном выражении путем деления месячной заработной платы на прожиточный минимум:

$$У_{\text{сд}} = ЗП/ПМ,$$

где ЗП — среднемесячная заработная плата работника, руб.;

ПМ — бюджет прожиточного минимума в регионе, руб.

3. Силу исполнительской деятельности авторы предлагают определять в количественном выражении.

Для этого используются два показателя:

1) первый уровень силы исполнительской деятельности определяется по формуле:

$$У_1 = ТС_1/ПМ,$$

где  $У_1$  — коэффициент силы исполнительской деятельности;

$ТС_1$  — тарифная среднемесячная ставка оплаты рабочего первого разряда, руб.;

2) коэффициент силы исполнительской деятельности второго уровня ( $У_2$ ) рассчитывается по формуле:

$$У_2 = ТС_1/МПБ,$$

где МПБ — минимальный потребительский бюджет в месяц по региону, руб.

Интегрированный коэффициент побудительных мотивов к труду определяется на основе совокупности показателей (табл. 6).

Таблица 6

**Показатели анализа побудительных мотивов к труду**

<b>Вид раскрытия мотивов трудовой активности</b>	<b>Наука</b>	<b>Показатель анализа побудительных мотивов</b>	<b>Методика расчета показателя</b>
Социально-трудовая активность человека	Философия	Коэффициент эффективности затрат по способу выражения результатов труда: стоимостному, натуральному и трудовому	$P = B/3,$
Мотивы социального действия	Социология	Коэффициент силы социального действия	$Y_{\text{сд}} = 3П/ПМ$
Исполнительная деятельность работника	Психология	Коэффициент силы исполнительной деятельности (1-й уровень) Коэффициент силы исполнительной деятельности (2-й уровень)	$Y_1 = TC1/ПМ,$ $Y_2 = TC1/МПБ$

На основе интегрированных коэффициентов побудительных мотивов к труду путем сравнения коэффициентов предприятий различных форм собственности по наибольшему размеру коэффициента определяют, где мотивация к труду на более высоком уровне. Следует заметить, что не все положения данного метода бесспорны. Во-первых, состав показателей трудовой мотивации в хозяйственной практике предприятий значительно шире. Во-вторых, метод расчета интеграционного показателя должен быть обоснован и более адекватно отражать мотивы, стимулы и потребности работника. Например, отношение к труду, климат в коллективе, условия труда и т. п., а не только материальную мотивацию.

**Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).**  
Данная концепция разрабатывалась в течение последних 20 лет

группой ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГУАС) под руководством профессора **С. Д. Резника**. На основе исследования западных и отечественных теорий мотивации труда авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную разработку фундаментальных категорий мотивации управленческого труда, таких, как:

- роль и место мотивации труда в управлении организацией;
- анализ экономико-организационных и социально-психологических резервов мотивации труда руководителей и специалистов;
- особенности мотивации предпринимательской деятельности в России;
- стимулы руководителей и специалистов как элемент мотивации их трудового поведения;
- исследование материально-денежной мотивации труда руководителей и специалистов;
- организация стимулирования управленческого труда в строительном производстве;
- методы оценки мотивации труда руководителей и специалистов;
- управление мотивацией и трудовым потенциалом управленческого персонала в строительстве.

В результате анкетирования и экспертного опроса 200 респондентов строительных организаций городов Пензы, Самары и Тольятти авторы получили целый ряд интересных научных результатов в области мотивации труда.

В ходе анкетирования при большой выборке респондентов удалось составить перечень основных потребностей в труде руководителей, рассчитать относительные условные коэффициенты реальной важности этих потребностей, которые включают 22 основных признака: гарантию сохранения места работы, самостоятельность в принятии управленческих решений, потребность в самом труде прагматического и творческого характера, в служебном продвижении; развитие знаний и навыков руководителя с рыночных позиций; потребность в коммуникации, сохранение среди подчиненных «группы поддержки» действий руководителя; слаженность управленческой команды; авторитет, незаменимость руководителя на производстве и т. д. (табл. 7).



**Коэффициенты реальной важности (КРВ)  
потребностей руководителей**

<b>Ранг</b>	<b>Показатели</b>	<b>Удельный вес, % потребности</b>	<b>КРВ, баллы</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Потребность в гарантии сохранения места работы	63	12,6
2	Потребность в самостоятельной работе	53	10,6
3	Потребность в труде как средстве существования	51	10,2
4	Потребность должностного роста	48	9,6
5	Потребность в подготовке к рыночным отношениям на производстве	46	9,2
6	Потребность в коммуникации с коллегами, авторитет среди коллег	35	7,0
7	Потребность в профессиональном продвижении	31	6,2
8	Потребность в сохранении устойчивого кадрового «костяка»	31	6,2
9	Потребность в признании со стороны непосредственного начальника	23	4,6
10	Потребность в авторитете в кругу подчиненных	19	3,8
11	Потребность в улучшении жилищных условий	17	3,4
12	Потребность в независимости при решении определенного круга производственных и социальных вопросов	14	2,8
13	Потребность в труде из чувства долга (моральная ориентация)	14	2,8
14	Потребность в принятии управленческих решений	12	2,4
15	Потребность в самообразовании	12	2,4
16	Потребность в сохранении социального статуса	12	2,4

Окончание табл. 7

1	2	3	4
17	Потребность избежать критики и наказаний	11	2,2
18	Потребность в санаторном лечении	8	1,6
19	Потребность участвовать в общественном самоуправлении	8	1,6
20	Потребность в получении целевой ссуды	6	1,2
21	Потребность в реализации способностей	6	1,0
22	Потребность в творческом характере труда	5	1,0

Анализ согласованности мнений экспертов проведен с помощью математической статистики по коэффициенту конкордации и критерию Пирсона. Далее авторы определили основные типы мотивации персонала строительных организаций (табл. 8).

Таблица 8

**Мотивация персонала по обследованным строительным организациям, %**

№ п/п	Тип мотивации	Рабочие	Специалисты	Руководители
1	Материальная	35,0	36,0	36,0
2	Трудовая	10,0	11,0	15,0
3	Моральная	9,0	12,0	11,0
4	Статусная	6,0	10,0	15,0
5	Предпринимательская	10,0	12,0	18,0
6	Люмпенизированная	30,0	19,0	2,0
	Итого	100	100	100

Мотивация трудового поведения руководителей обследованных строительных организаций положительно отличается от мотивации рабочих и рядовых специалистов. При равной материальной мотивации трудовая мотивация среди руководителей встречается в 1,5 раза чаще, чем среди рабочих и рядовых специалистов. Тип моральной

мотивации присущ в 1,6 раза большему числу руководителей, чем рабочих кадров, и в 1,2 раза больше по сравнению со специалистами. Статусная мотивация свойственна руководителю в 1,5 раза больше, чем специалисту, и в 2,5 раза, чем рабочему; предпринимательская мотивация в 1,8 раза больше по отношению к специалистам, в 1,5 раза больше по отношению к рабочим. Люмпенизированные группы работников среди руководителей практически отсутствуют (2%), в отличие от рабочих (в 15 раз больше) и специалистов (в 9,5 раза больше).

Внутри каждого типа мотивации индивид обладает определенной уникальной структурой потребностей.

Современная мотивация трудового поведения руководителей и специалистов не отвечает требованиям рыночных нововведений: перевод государственных строительных организаций на коллективную форму собственности потребует увеличения численности рабочих, служащих и специалистов с мотивацией хозяина, сокращения численности люмпенизированных групп — тормоза рыночных нововведений среди рабочих и специалистов.

Согласно социологическим исследованиям руководителей строительных организаций, выявлено снижение некоторых типов мотивации (моральной, трудовой и статусной), которое определяется следующими факторами:

- недооценка управленческого труда в государственной сфере экономики — 16,8%;
- недооценка руководителем мотивов прагматического, высшего характера — 15,3%;
- общеполитическая нестабильность в стране и на производстве — 14,2%;
- психология временщиков у значительной части руководителей — 13,0%;
- неординарность условий вхождения организаций в рынок, разные стартовые условия — 12,1%;
- отсутствие доли собственности у части руководителей — 11,3%;
- потребительская психология у части руководителей старой формации — 9,5%;
- отсутствие зависимости оплаты труда руководителей от результатов работы организации (рентабельности, потребительских свойств выполняемых работ и услуг) — 8,2%.

Анализ мотивации трудового поведения руководителей строительных организаций позволил определить и оценить приоритеты потребностей у руководителей административного и предпринимательского стиля руководства.

В составе общей методики исследования мотивации трудового поведения была разработана специальная программа экспертной оценки состояния удовлетворенности управленческим трудом на производстве. В качестве экспертов были задействованы 69 наиболее компетентных и инициативных руководителей среднего и высшего уровня управления из строительных организаций Пензенской области. Анализ ответов руководителей-экспертов на вопросы разработанной анкеты позволил выявить основные факторы, влияющие на рост удовлетворенности управленческим трудом.

Повышающие факторы были расположены в порядке убывания их субъективного влияния на общую удовлетворенность трудом, каждому фактору был присвоен ранг важности, рассчитаны коэффициенты реальной важности факторов относительно фактора с минимальным удельным весом (табл. 9).

Таблица 9

**Коэффициенты реальной важности (КРВ) факторов, влияющих на рост удовлетворенности трудом руководителей**

<b>Ранг</b>	<b>Показатели</b>	<b>Удельный вес удовлетворенности фактором, %</b>	<b>КРВ, доли</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Значительное повышение трудовой активности подчиненного коллектива	88	2,26
2	Информированность персонала о содержании стоящих перед организацией задач	83	2,13
3	Хорошие отношения между руководителями организации	83	2,13
4	Хорошие отношения между руководителем и подчиненными	80	2,05
5	Возможность свободно признавать свои ошибки руководителю и членам трудового коллектива	77	2,00

1	2	3	4
6	Удовлетворенность работой в конкретной должности организации	74	1,90
7	Возможность свободы подачи предложений и критических замечаний	74	1,90
8	Удовлетворенность организацией рабочего места	74	1,90
9	Своевременность и комплектность снабжения	65	1,67
10	Уменьшение числа нарушений дисциплины	64	1,64
11	Отсутствие конфликтов в трудовых коллективах	61	1,54
12	Стабильность состава трудовых коллективов	45	1,15
13	Личная выгода в конечных результатах деятельности организации	39	1,00

Повысить удовлетворенность управленческим трудом более всех других факторов способно значительное повышение трудовой активности подчиненного коллектива при одновременной неизменности или даже снижении некоторой социально-митинговой активности персонала на производстве (88%).

Важное значение имели факторы информированности персонала о содержании перспективных и текущих задач, стоящих перед строительной организацией, конкретными отделами и участками (83%); необходимости хороших отношений между руководителями различных иерархических уровней управления организации (83%). Одно из ведущих мест по важности отведено хорошим отношениям между руководителями и их непосредственными подчиненными (80%).

Руководители всех уровней управления очень высоко ценят возможность в организации свободно признавать свои ошибки как руководителю, так и всем членам трудового коллектива (77%), но на практике такой подход применяют только около 48% респондентов.

Важными признаны три фактора роста удовлетворенности трудом: удовлетворенность работой в конкретной должности, возможность свободы подачи предложений и критических замечаний, удовлетворенность организацией рабочего места (по 74%).

Руководители, выступившие в качестве респондентов, среди 14 наиболее важных факторов повышения удовлетворенности трудом поставили на последнее место свою личную выгоду в конечных результатах деятельности организации (39%), хотя реальная значимость этого фактора значительно выше. Руководители сознательно преуменьшают значимость для себя прагматических мотивов управленческой деятельности, так как ощущают общую социальную напряженность в обществе, на производстве, в подведомственных им коллективах между работниками с различным социальным статусом: руководителями, специалистами и рабочими.

Авторы изучили мотивационные установки материального стимулирования трудовой деятельности и предложили концептуальную схему для различных слоев общества (рис. 8).

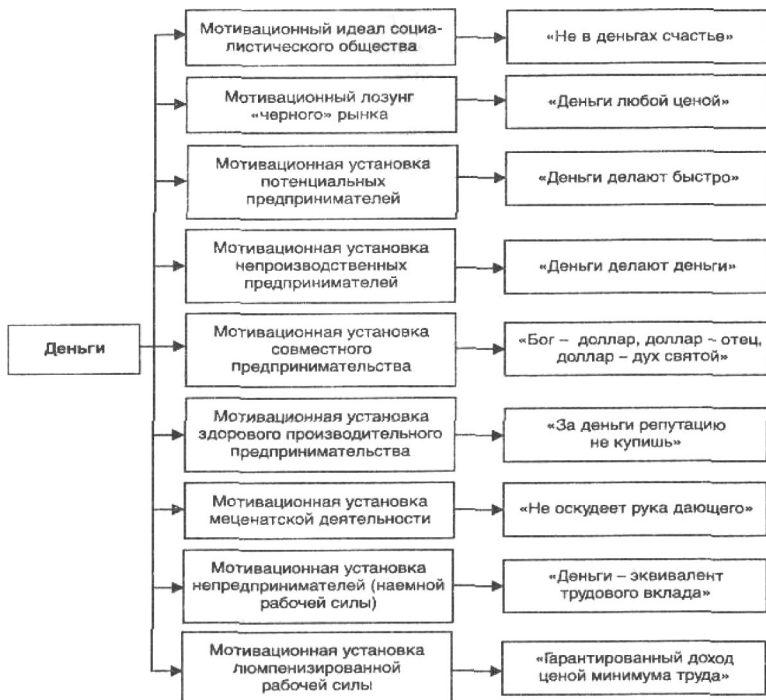


Рис. 8. Классификация различных мотивационных установок материального стимулирования трудовой деятельности

Заслуживает внимания система мотивации труда хозяйственных руководителей, которая состоит из двух подсистем, объединяющих 18 элементов (рис. 9). Подсистема формирования трудового поведения включает шесть элементов. Данная схема позволяет четко сформулировать мотивы труда руководителей и вести их системное изучение.

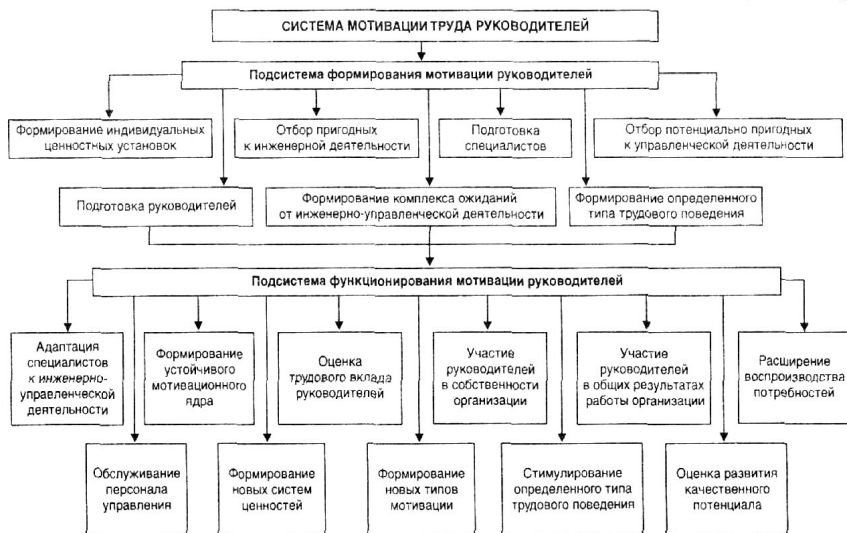


Рис. 9. Система мотивации труда хозяйственных руководителей

В рассматриваемой концепции мотивации ПГУАС предложено достаточное число показателей и методик оценки трудовой мотивации, а также проведены исследования по адаптации зарубежных теорий мотивации к российским условиям. Несмотря на обширность направлений исследования и их математическую постановку, следует отметить, что данная концепция ограничена исследуемой отраслью строительства и категорией управленческого персонала. Кроме того, авторам не удалось разработать простой методический инструмент теории мотивации и систему рекомендаций по трудовой мотивации рабочих, которые составляют наибольшую часть трудовых ресурсов современного общества.

## Резюме

1. Эволюция теорий мотивации представлена инструментальными и классическими (процессуальными и содержательными) теориями.

В основу инструментальной теории положен знаменитый метод «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, постоянстве вида и места работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания. Свое методическое развитие инструментальная теория получила в работах выдающегося ученого и практика начала XX в. Фредерика Уинслоу Тейлора.

Ряд теорий мотивации, созданных в XX в., в современном менеджменте принято считать классическими, их подразделяют на две большие группы: содержательные и процессуальные теории.

Содержательные теории мотивации основаны на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации и в данном случае заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определению путей их удовлетворения.

Теория потребностей А. Маслоу сформулирована в 1940-е гг., именно она заложила фундамент исследований мотивационно-потребностной сферы персонала. Согласно теории Маслоу удовлетворение потребностей происходит в последовательном порядке, от низших к высшим: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности (в принадлежности, причастности, поддержке), потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении.

Теория ERG К. Альдерфера была разработана в конце 1960-х гг. Основным постулатом этой теории мотивации является доказательство возможности удовлетворения потребностей в двух направлениях: вверх, если удовлетворены потребности низшей группы, и вниз, если не получается удовлетворить потребности более высокой груп-



пы. Автор выделил три базовые потребности в порядке повышения значимости: в существовании (физиологический и материальный комфорт); в связи (отражает социальную сущность человека, стремление быть частью единого целого), в росте (отражает стремление к развитию и самовыражению).

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда окончательно сформировалась в 1950-е гг. Автор выделил три потребности высшего уровня: потребности соучастия, достижения и властвования. Данные потребности могут приобретаться и являются равнозначными, за счет их параллельности и независимости достигается возможность одновременного развития в трех направлениях (без иерархической системы).

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга была сформулирована в конце 1950-х гг. Основопологающим моментом мотивации в ней является выделение двух групп факторов, определяющих характер трудовой деятельности человека: мотивационные (связаны с самовыражением личности, а также с содержанием самой работы): положительные проявления этих факторов создают удовлетворенность трудом, отрицательные проявления приводят к неудовлетворенности; гигиенические (связаны с внешними аспектами работы): не создают удовлетворенность и внутреннюю мотивацию, они лишь устраняют неудовлетворенность при их положительном проявлении.

Процессуальные теории мотивации делают акцент на психологические процессы и те силы, которые влияют на базовые потребности. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретную модель поведения.

Теория ожидания В. Врума была разработана в начале 1960-х гг. Ее особенность состоит в том, что мотивация связана с процессом выбора из нескольких альтернатив. В обобщенном виде теория ожидания указывает на зависимость мотивации от двух следующих факторов: как много человек хотел бы получить; какие усилия он готов затратить для этого.

Теория справедливости была впервые сформулирована П. Гудмэном и затем развита и дополнена Д. С. Адамсом в начале 1970-х гг. Смысл ее состоит в том, что основа трудовой мотивации — это справедливость вознаграждения, оцениваемая самим работником по соотношению вознаграждения к затратам труда. Это соотношение в

глазах работника должно быть одинаковым для всего персонала организации, что формирует ощущение справедливости и положительную мотивацию к труду.

Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера появилась в середине 1970-х гг. и сочетает в себе элементы теории ожидания и справедливости. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно трудовым затратам. Элементы теории справедливости проявляются в оценке справедливости вознаграждения. Удовлетворенность трудом формируется только при условии соответствия или превышения уровня вознаграждения ожиданиям сотрудника.

Целевая теория Э. Локка утверждает, что поведение человека направляется и руководствуется целями. Процесс труда, мотивация работника и его удовлетворенность напрямую зависят от характеристик цели: ее сложности, определенности, выгодности, т. е. цель задает интенсивность и направленность деятельности.

2. В связи с тем, что на систему мотивации и стимулирования существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и другие факторы, то следует говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования.

К важнейшим концепциям мотивации и стимулирования трудовой деятельности относятся: технологическая, дефицитная, программная, ментальная, патриархальная, корпоративная, человеческих ресурсов

Технологическую концепцию мотивации и стимулирования проповедовали Тейлор и Форд. В этой концепции в качестве объекта управления выступает только выполняемый человеком труд.

Дефицитная концепция мотивации и стимулирования получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера плановой экономики; низкая ценность человека вообще; остаточный принцип финансирования социальной сферы; ориентация на развитие общественных фондов потребления.

Программная концепция мотивации и стимулирования непосредственно связана с дефицитной и, по существу, является ее продол-

жением. Она базировалась на положении о преимущественном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой. Еще в большей степени программный подход к мотивации и стимулированию был характерен для отраслей оборонной промышленности. Существовали также специализированные программные системы мотивации и стимулирования. Это системы, специально ориентированные на привлечение, удержание и эффективное использование персонала для крупных научно-производственных или оборонных капиталоемких и порою многоотраслевых программ.

Ментальная концепция мотивации и стимулирования была характерна для условий XIX в., когда глобалистские тенденции проявляли себя не столь заметно и когда интернациональные корпорации только начинали заявлять о себе и основы управления, характерные для них, еще только формировались. Ментальная мотивация и стимулирование позволяет использовать традиции для внедрения современных методов организации труда и его стимулирования. Но она препятствует реализации рыночных отношений в их чистом виде, т. е. освобожденных от всех национальных ограничений. С развитием рыночных трудовых отношений наблюдается все больший отход от этой концепции в сторону нарастания большей значимости зарплаты, связываемой с оценкой индивидуального вклада в результаты труда.

Патриархальная концепция мотивации и стимулирования близка к предыдущей. Однако эта концепция по-разному расставляет акценты в использовании различных стимулов и определенных носителей (источников) этих стимулов. Персонализация стимулов осуществляется по линиям: твое предприятие, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе. Другими словами, каждый стимул, как правило, идентифицируется с определенным лицом или подразделением структуры управления организацией. Этот подход к мотивации и стимулированию особенно характерен для предприятий малого бизнеса и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах.

Корпоративная концепция мотивации и стимулирования в наибольшей степени отвечает современным требованиям развивающейся экономики, что является актуальным для российских предприятий. Корпоративная культура — эффективный инструмент управления мотивацией и стимулированием персонала. Основные принципы

корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала. В этой связи один из основных факторов успешной деятельности организации — приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры.

Концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов — разновидность, продолжение предыдущей концепции, ее развитие. В странах с развитым социальным партнерством системы мотивации и стимулирования постоянно ориентируются на большие вложения в человека в целях развития его способностей, повышения качества жизни, снятия антагонистических противоречий между работодателем и персоналом. Данная концепция ставит в центр всех факторов человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей. Таким образом, в основе построения систем мотивации и стимулирования лежат не имеющиеся ресурсы, не ментальность, не характер отношений между работодателем и работником, а именно потребности работающего на предприятии персонала со всеми его характеристиками, соответствующими индивидуальным качествам и свойствам работников.

3. Проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности относится к новому и пока мало изученному направлению научного исследования в России.

К наиболее значимым российским концепциям мотивации и стимулирования трудовой деятельности относятся: методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда), методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ), методика анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ), концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).

Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда) выявляет преимущественную направленность рабочих на реализацию отдельных групп ценностей труда и работы, позволяет определить группы работников, по разному реагирующих на материальные, творческие, общегрупповые стимулы труда. Эта методика позволяет выявить существование двух основных видов мотивации (ценностной и практической). Существует и третий вид — сбалансированный, или нейтральный, тип. Взаимодействие этих видов является объектом анализа механизма функционирования мотивации.

Методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ) предполагает изучение отношения к труду и его мотивов. На базе этой методики произведено не одно исследование мнения работающего населения. Исследование проводилось по следующим направлениям: мотивы основной занятости, мотивы дополнительной занятости, мотивы смены работы. Исследование трудовой мотивации осуществляется путем социологических опросов значительного количества респондентов в различных слоях общества и получения обобщенных мотивов, стимулов, потребностей.

Сущность методики формирования нормативных мотивов труда (МГУ) — мотивация представляется в виде совокупности следующих мотивов, образующих «мотивационный профиль» человека на основе нормативных характеристик: мотив преобразования, мотив коммуникации, прагматический мотив, мотив кооперации, мотив конкуренции, мотив достижения, мотив инноваций. Методика определяет степень выраженности этих мотивов.

Методика анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ) представляет собой количественный подход к оценке мотивации на основе локальных показателей. Интегрированный коэффициент побудительных мотивов к труду определяется на основе совокупности показателей: коэффициент эффективности затрат по способу выражения результатов труда: стоимостному, натуральному и трудовому, коэффициент силы социального действия, коэффициент силы исполнительной деятельности (1-й уровень), коэффициент силы исполнительной деятельности (2-й уровень). На основе интегрированных коэффициентов побудительных мотивов к труду путем сравнения коэффициентов предприятий различных форм собственности по наибольшему размеру коэффициента определяют, где мотивация к труду на более высоком уровне.

Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС). На основе исследования западных и отечественных теорий мотивации труда авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную разработку фундаментальных категорий мотивации управленческого труда. Авторы изучили мотивационные установки материального стимулирования трудовой деятельности и предложили концептуальную схему для различных слоев общества. В рассматриваемой концепции мотивации ПГУАС предложено достаточное число показателей и методик оценки трудовой мотивации, а также проведены исследования по адаптации зарубежных теорий мотивации к российским условиям.

## Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается принципиальная разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
2. Раскройте сущность технологической, дефицитной и программной концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Раскройте сущность ментальной и патриархальной концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
4. Раскройте сущность корпоративной концепции мотивации и стимулирования и концепции «человеческих ресурсов».
5. Охарактеризуйте преимущества и недостатки каждой отдельной концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Дайте характеристику российским концепциям мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

## Глава 3. СПЕЦИФИКА ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — раскрыть специфику процесса мотивации трудовой деятельности. Для этого необходимо провести классификацию мотивов трудовой деятельности, рассмотреть структуру, элементы и механизмы мотивации трудовой деятельности, описать формирование мотивационного ядра персонала организации.

### § 1. Классификация мотивов трудовой деятельности

Мотив как основание и побудитель активности человека — системное образование, процесс формирования которого имеет сложную, многокомпонентную структуру.

Классификации мотивов могут быть разными в зависимости от целей исследователя, угла рассмотрения вопроса и т. п. Наиболее распространенной является дифференциация мотивов по следующим критериям (табл. 10).

Таблица 10

**Классификация мотивов трудовой деятельности**

№ п/п	Признак мотивов в зависимости от	Вид мотива
1	2	3
1	Классификации различных видов потребностей человека	Биологические и социальные Самоуважения, самоактуализации К успеху и избеганию неудачи Достижения и сохранения и др.
2	Направленности личности	Личностные Общественные Эгоистические Общественно значимые

<sup>1</sup> Глава 3 подготовлена на основе источников 1, 4 списка использованной литературы.

1	2	3
3	Убеждений личности, ее мировоззрения, нравственных норм и принципов поведения	Идейные Нравственные Безнравственные
4	Видов активности, проявляемой человеком	Общения Игры Учения Профессиональной деятельности Спортивной деятельности Общественной деятельности и т. д.
5	Временной характеристики	Кратковременные Устойчивые Ситуативные Постоянно (периодически) проявляющиеся
6	Структуры мотива	Первичные Вторичные
7	Значимости для жизни развития субъекта	Базовые Производные
8	Социальной адекватности	Нормативные Желательные Запретные и т. д.
9	Места в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы	Смыслообразующие Мотивы-стимулы
10	Источника побуждения к решению определенной задачи	Внешние Внутренние
11	Отношения к сознанию	Неосознаваемые Осознанные

Представленная классификация мотивов и их критериев может быть использована применительно ко всем видам деятельности. Если говорить о классификации мотивов, связанных с трудовой деятельностью человека, то их можно разделить на четыре группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии, мотивы выбора места работы и мотивы ухода (увольнения) с работы. Рассмотрим подробнее каждую из названных групп мотивов.



1. *К мотивам трудовой деятельности относят:*

— побуждения общественного характера. Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, и желание оказывать помощь другим людям (что может проявляться в обучении детей, в лечении больных, в защите своего отечества и т. д.), и общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает — тот не ест»), и нежелание прослыть тунеядцем;

— получение определенных материальных благ для себя и семьи: зарабатывать денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей;

— удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации: человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он — не только потребитель, но и созидатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования;

— удовлетворение потребности в общественном признании, в уважении со стороны других.

2. *К мотивам выбора профессии относят:*

— общественный престиж профессии в обществе;

— возможность обеспечить материальное благополучие;

— интерес к профессии;

— склонность к определенному типу деятельности;

— соответствие профессии способностям человека и др.

3. *К мотивам выбора места работы относят:*

— оценку внешней ситуации (положительных и отрицательных производственных факторов), которая включает: величину заработной платы, льготы, предоставляемые работающим на данном предприятии; близость к дому, удобство транспортного сообщения; эстетику места работы и наличие вредного производства; одно-, двух— или трехсменность, твердый или свободный график работы; надежность и престиж фирмы, компании; меру ответственности; возможность одновременно с работой учиться в вузе; психологический климат в коллективе, систему поощрений и наказаний (штрафов и т. п.);

— оценку своих возможностей, включающую: состояние здоровья; наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств; уровень образования; склонность к работе без стрессов, в свободном ритме или к монотонной работе с заданным темпом;

— оценку выбираемого места работы с учетом интересов, которая касается возможности продвижения на данном предприятии или в учреждении по «служебной лестнице», выполнения руководящей работы, профессионального роста, проявления личной инициативы и выдумки (творчества) и т. п.

4. Среди *мотивов ухода (увольнения) с работы* выделяют три группы основных причин увольнения, указываемые в анкетах:

— объективные — слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, служба в армии, продолжение образования, рождение и уход за ребенком;

— объективно-субъективные — условия труда, невозможность профессионального роста;

— субъективные — психологический климат в коллективе.

## **§ 2. Структура, элементы и механизмы мотивации трудовой деятельности**

В качестве субъектов управления мотивацией в организациях выступают отдельные руководители, органы управления, воздействующие на поведение персонала посредством норм и регламентов в различных организационно-производственных ситуациях, возникающих под воздействием различного рода факторов внешней и внутренней среды. Все они, образуя своеобразные причинно-следственные цепочки, оказывают положительное или, напротив, отрицательное воздействие на поведение персонала.

Управлять человеком — это значит управлять мотивами его поведения. Этот вид воздействия, т. е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые ставит перед собой управляющая система, но и мотивам поведения работников.

Если субъект управления не будет иметь необходимых стимулирующих средств, то тогда объект управления, т. е. персонал и его мотивы, окажется неспособным воспринять управляющее воздействие. В этом случае положение нередко осложняется тем, что

начинает активно действовать контрмотивация, выступающая в качестве отрицательной реакции на стимулирующее воздействие.

Достаточное разнообразие стимулов — это важнейший принцип эффективного управления мотивацией. Это особенно важно учитывать на различных уровнях мотивационных изменений: мотивация на уровне личности; мотивация на уровне определенной группы (профессиональной, возрастной, социальной); мотивация на уровне персонала организации. Даже сильные и значимые стимулы при их однообразии не способны действительно сформировать мотивационное ядро, соответствующее эффективному организационному поведению. Кроме того, при использовании стимулов необходимо выбрать место и время его применения, что в данном случае вызовет наибольший мотивационный эффект при тех же самых количественных и качественных характеристиках управляющего воздействия.

В связи с этим рассмотрим виды структуры мотивации.

Структура мотивации может быть рассмотрена в нескольких аспектах. Первый вид структуры мотивации связан с классификацией потребностей и соответствующих им мотивов поведения. Согласно этому представлению структура мотивации может быть построена *на основе классификации потребностей по их жизнеобеспечивающей значимости*. В качестве примера можно сослаться на классификацию потребностей А. Маслоу. Однако такой подход предполагает последовательную актуализацию потребностей: по мере удовлетворения материальных потребностей включаются потребности более высокого порядка, что ограничивает сферу его применения экстремальными условиями развития организации.

Второй вид структуры мотивации связан с построением *моноцентристской структуры мотивации*, в которой в качестве центральной избирается какая-либо универсальная потребность, удовлетворение которой может быть осуществлено различными видами деятельности или предметами, относящимися к различным сферам жизнедеятельности: от материальной до духовной. Моноцентристская структура мотивации позволяет осуществить следующее:

- изменять центральную потребность в зависимости от субъективных и ситуативных особенностей, сложившихся в организации;
- выстраивать мотивацию по отношению к одной и той же цели;

— выстраивать мотивацию, рассчитанную на перспективу (мотивация посредством будущего);

— дифференцированно подходить к мотивации персонала в связи с его квалификационными и другими профессиональными качествами;

— развивать мотивацию посредством включения новых направлений удовлетворения центральной потребности.

Следующий вид структуры мотивации предусматривает построение *полицентристской структуры мотивации*. Именно этот подход наиболее удовлетворяет современному управлению, поскольку организованные структуры являются многоцелевыми.

Основу полицентристского построения структуры мотивации составляют потребности, ориентированные на корпоративное поведение или корпоративные принципы деятельности организации.

Полицентристский принцип построения структуры мотивации базируется на соответствии персонала определенным целям, вытекающим из миссии организации в определенные периоды ее развития.

В связи с этим на первое место выдвигается задача подбора персонала с некоторыми заданными комплексами потребностей, которые могут составить необходимую структуру мотивации. Другими словами, полицентристская модель мотивационной структуры позволяет дифференцированно подходить к управлению посредством мотивации в связи с определенными задачами, решаемыми группами персонала.

Активность работника зависит не только от специально и адекватно выстроенной системы мотивации. Активность и результаты деятельности персонала определяются также способностями человека, его умениями, навыками, знаниями и способами общения.

Полицентристская структура мотивации как раз ориентирована не только на результат индивидуальной и групповой деятельности, но и еще непосредственно на развитие знаний, умений, навыков и способов общения, т. е. непосредственно на совершенствование профессиональной квалификации, а также на поощрение адекватной данной структуре потребности деятельности.

Процесс мотивации очень сложен и зависит от конкретного работника и той ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться, как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности. Можно выделить следующие составляющие мотивации (табл. 11).

Составляющие, методы и цели мотивации

Составляющая мотивации	Метод мотивации	Цель мотивации
1	2	3
<i>Культура предприятия</i> Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм	Устав предприятия, основные принципы руководства и стиль руководства предприятия	Понимание и признание целей предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов
<i>Система участия</i> Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в собственности предприятия и развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результата, участие в собственности, развитие отношений партнерства	Установка на кооперативность в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результатов, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для предприятия
<i>Принципы руководства</i> Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления	Основные принципы управления, управление на основе личного примера, управленческий тренинг	Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам. Ответственность и самостоятельность руководителей
<i>Забота о персонале</i> Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы	Обеспечение безопасности труда, охраны здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная защищенность и интеграция с предприятием. Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности

1	2	3
<p><i>Привлечение к принятию решений</i> Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке</p>	<p>Делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения</p>	<p>Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела предприятия. Принятие на себя ответственности</p>
<p><i>Организация рабочего места</i> Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, эстетика и т. д.)</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания</p>
<p><i>Кадровая политика</i> Планирование мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p>	<p>Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинг и семинары, планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров</p>	<p>Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятельность</p>
<p><i>Регулирование рабочего времени</i> Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия</p>	<p>Сокращение рабочего времени, гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время, выходные дни, связанные с религиозными праздниками, гибкое распределение годового фонда рабочего времени, увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы</p>	<p>Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени</p>

1	2	3
<i>Информация работника</i> Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия	Газеты предприятия, цеховые листки, спра-вочники предприятия, собрания коллектива, отчеты о работе, совещания работников, радио предприятия	Информированность о делах предприятия. Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места. Мышление и деятельность с позиций интересов предприятия
<i>Оценка персонала</i> Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям	Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника, оценка поведения	Удовлетворенность работника отношением к нему руководства и оценкой результатов его труда

Реализации целей, поставленных в таблице, способствуют следующие группы стимулов.

**Материальные стимулы:** повышение должностного оклада: за увеличение объема работ; за рост квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников; за увеличение объема продаж. Премирование: за внедрение новых разработок и новой техники; за изготовление продукции на экспорт; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за снижение трудоемкости работ и т. д.

**Моральные стимулы:** корпоративные; муниципального, городского, регионального значения; государственного значения; межгосударственного значения; международные моральные стимулы.

**Стимулы трудовой карьеры:** стремление быть признанным в своем коллективе; непрерывное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа; долгосрочное обеспечение денежного дохода; расширение области полномочий в принятии решений; полная реализация своего творческого потенциала; неуклонное продвижение по службе; избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху); участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий; избрание руководителем организации или в государственные органы управления.

**Дополнительные стимулы:** стимулирование за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений; разовые выплаты за вклад в увеличение прибыли предприятия; за участие в увеличении акционерного капитала; разовые выплаты из сберегательных фондов; льготная продажа акций и облигаций своим работникам; разовые выплаты по итогам года; выплата дивидендов по акциям.

**Социально-натуральные стимулы:** выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием; покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника); строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т. д.; льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания; выделение льготных кредитов; предоставление отсрочки платежей на определенный период.

**Социальные стимулы:** бесплатное пользование дошкольными учреждениями; бесплатное питание на работе; бесплатное медицинское обслуживание; кредитование бесплатного получения образования; оплата транспортных расходов; бесплатное пользование спортивными сооружениями; досрочный выход на пенсию за счет предприятия; повышение квалификации за счет предприятия; материальные гарантии по безработице; покупка для работников жилья; снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья; скидка на покупку товаров; выделение беспроцентных кредитов.

Под механизмом формирования трудовой мотивации понимают процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда.

Трудовая мотивация начинает формироваться задолго до того, как человек начинает свою трудовую деятельность в конкретной организации.

Формирование трудовой мотивации начинается в процессе социализации человека под воздействием совокупности самых разнообразных социальных, культурных, политических, семейных и других факторов той среды, которая окружает человека начиная от момента его рождения. На формирование мотивационных механизмов влияют заложенные природой особенности человека, этнические либо национальные образы труда, образ, уровень и качество жизни семьи и ближайшего социального окружения, возможность



и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности.

Важнейшую роль в формировании трудовой мотивации играют национальные стереотипы труда русского народа. Как писал В. О. Ключевский, в силу природных особенностей «ни один народ в Европе не способен к такому напряженному труду на короткое время, какой может развить великоросс, но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и размеренному постоянному труду». А вот как об этом писал основатель российской молочной промышленности А. В. Чичкин: «Мы, русские, совершенно не умеем работать. Мы либо лежим, либо бежим! Либо на скаку, либо на боку! Золотой середины нет! Ритма нет!».

Основы трудовой мотивации человека складываются в раннем детстве, и формируется она под воздействием и при непосредственном участии семьи, детского и школьного окружения, сокурсников и преподавателей в профессиональном учебном заведении; наконец, этот процесс разворачивается уже непосредственно на рабочем месте в ходе трудовой деятельности.

Кроме того, на процесс формирования трудовой мотивации значительно влияют условия, которые следует учитывать при создании системы мотивации трудовой деятельности в каждой конкретной организации (рис. 10).

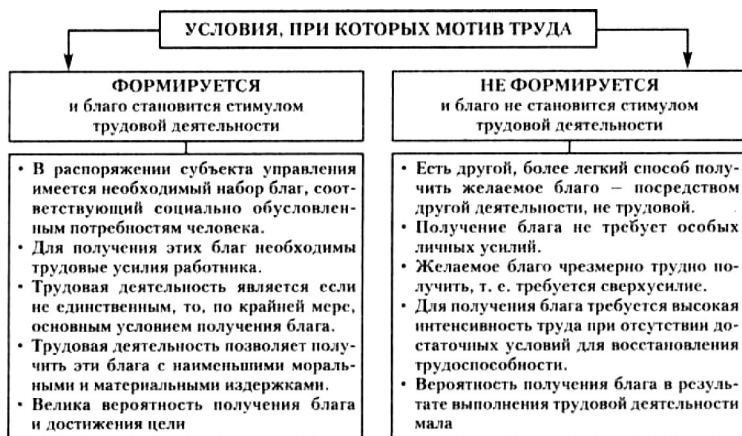


Рис. 10. Условия формирования трудовой мотивации

Механизм функционирования трудовой мотивации раскрывает процесс развертывания и актуализации потребностей непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и состоит по крайней мере из четырех компонентов (рис. 11).

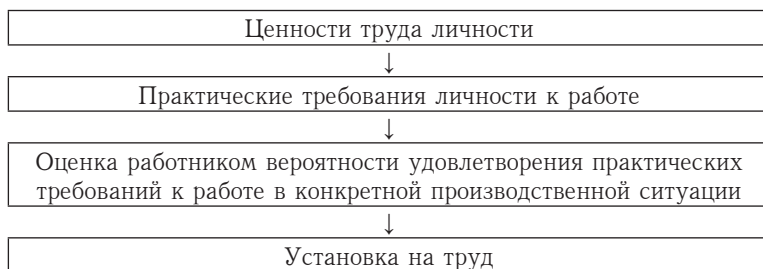


Рис. 11. Механизм функционирования мотивации труда

Первый компонент — **включенность или невключенность человека** в трудовую деятельность. Именно с включенности в трудовую деятельность начинается развертывание потребностей; включенность в труд предопределяет структуру трудовых ценностей, их соотносительную значимость.

Второй и наиболее важный компонент механизма функционирования мотивации — **мотивационное ядро личности** — совокупность мотивов, являющаяся внутренней детерминантой трудового поведения человека.

Структура мотивационного ядра личности показана на рис. 12. *Ценности труда личности* — это представление человека о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей. Среди ценностей различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные). Терминальные ценности отражают стратегические цели существования человека — здоровье, интересная работа, любовь, общение, материальная обеспеченность.



*Рис. 12.* Структура мотивационного ядра

Инструментальные ценности личности представляют собой средства достижения целей. Это могут быть различные личностные, профессиональные и деловые качества, способствующие реализации целей, — чувство долга, чувство ответственности, оценка своих профессиональных качеств, сильная воля, умение держать слово и т. д., а также убеждения личности, например понимание нравственности (безнравственности), достижения того или иного пути реализации цели.

Направленность личности на те или иные ценности (материальные, духовные и т. п.) характеризует ее ценностные ориентации, служащие общим ориентиром в трудовой деятельности (представление об идеальной работе).

В зависимости от представлений об идеальной работе и базовых трудовых потребностей выделяются 4 вида ценностной ориентации работников: 1) ориентация на самореализацию — ориентация на содержание труда, его творческую насыщенность, возможность реализовать свои способности; 2) моральная ориентация, связанная с общественной значимостью труда, с отношением к работе как к долгу; 3) прагматическая ориентация — преобладают ценности, связанные с оплатой труда; 4) инструментальная ориентация — связанная с отношением к труду как средству достижения независимости, построения своей деловой карьеры в жизни, возможности неофициального общения, средству достижения необходимого уровня благополучия (жилье, медицинское обслуживание и т. д.).

Структура ценностей труда показывает, каким мог бы быть человек, если бы обстоятельства позволили ему полностью реализовать себя в трудовой деятельности.

Применительно к конкретной среде, в которой человек функционирует, ценности труда трансформируются в **практические требования человека к работе**. Здесь мы имеем дело с неудовлетворенными актуализированными потребностями, которые, по мнению работника, он мог бы удовлетворить посредством трудовой деятельности.

Ценностный и практический слой мотивационного ядра личности тесно связаны. При эволюционном характере развития общества, когда система социальных ценностей не претерпевает качественных изменений, ценностные ориентации определяют общую направленность требований к работе. При революционном развитии (в период социальных катаклизмов, крушения социальных ценностей и идеалов) направленность связей меняется: рушатся старые системы ценностных ориентаций, новые еще не созданы; и ведущую роль начинают играть практические требования к работе, поскольку именно посредством их происходит адаптация работника к новым социальным условиям; при этом формируются новые типы работников с новой системой ценностных ориентаций.

**Оценка работником вероятности удовлетворения практических требований к работе в конкретной производственной ситуации.** Мотив как реальная побудительная сила возникает только тогда, когда высока вероятность присвоения желаемых благ посредством собственной активности. На этой стадии регулируют силу мотивации, выбирают между мотивацией достижения либо сохранения. При нулевой или очень маленькой вероятности реализации потребностей посредством трудовой деятельности человек ищет иные способы и средства их удовлетворения. Мотивы труда не формируются.

Результатом взаимодействия различных элементов мотивационного ядра является **установка на труд** — готовность удовлетворять актуализированные потребности посредством трудовой деятельности. Установка реализуется непосредственно в трудовых действиях.

Третий компонент мотивационного механизма — **удовлетворенность трудом** представляет собой оценку качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными личностными результа-

тами труда (теми благами, которые работник присваивает посредством своей трудовой деятельности).

В механизме функционирования мотивации удовлетворенность трудом играет роль регулятора: по отношению к мотивационному ядру она может стабилизировать его структуру либо провоцировать ее изменение; по отношению к трудовому поведению — усиливать либо снижать активность работника.

Удовлетворенность трудом — основа социального самочувствия человека (по-другому — удовлетворенности жизнью). Еще один аспект удовлетворенности трудом — эмоциональный, проявляющийся в получении удовольствия от работы, что наиболее тесно связано с содержательностью труда.

Четвертый компонент механизма функционирования мотивации труда — **трудовое поведение** — превращение внутреннего состояния человека в действие по отношению к социально значимым объектам. Оно определяется трудовыми функциями рабочего места, психофизиологическим и профессионально-квалификационным потенциалом работника и, конечно, мотивационным ядром. Именно это и позволяет рассматривать трудовое поведение как финальный этап функционирования мотивации труда.

В трудовой мотивации переход от внутренних побуждений к практическим действиям опосредован совокупностью реальных требований, которые предъявляют к работнику его непосредственные руководители и от оценки которых зависит размер получаемого работником вознаграждения.

### **§ 3. Формирование мотивационного ядра персонала организации**

**Мотивационное ядро персонала организации — это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собой стимулов и мотивов.** Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками:

1) наличие нескольких одновременно воздействующих на человека в процессе труда мотивов;

- 2) наличие стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящихся в распоряжении системы управления;
- 3) наличие последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;
- 4) устойчивость мотивационных комплексов;
- 5) способность комплексов к модернизации на основе смены приоритетных стимулов и мотивов;
- 6) способность к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра персонала организации, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды (рис. 13).

Как показано на рис. 13, далеко не все стимулы и мотивы участвуют в процессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации.

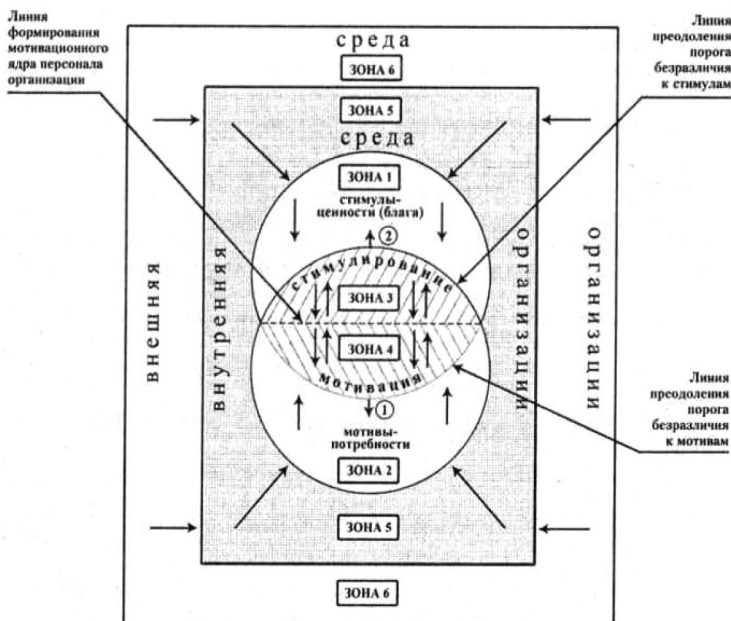


Рис. 13. Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация»

Охарактеризуем каждый из признаков.

1. Человек в процессе труда находится под воздействием нескольких мотивов, которые условно можно подразделить на три большие группы: непосредственно связанные с трудом; непосредственно связанные с организацией; обусловленные жизнедеятельностью человека.

**Мотивы, непосредственно связанные с трудом**, можно в общем виде охарактеризовать как удовлетворение, получаемое в процессе и результате труда.

В данном случае мотивация, т. е. единство, образуемое между стимулом и мотивом, складывается за счет создания благоприятных условий режимов труда и отдыха, наращивания креативности и разнообразности содержания труда, снижения физических нагрузок и т. п. Все эти стимулы соответствуют мотивам и способствуют получению удовлетворения от труда.

**Мотивы, непосредственно связанные с организацией**, главным образом выражаются в группе социальных потребностей, к которым относятся самореализация, достижение, признание и др. Эти мотивы связаны со следующими стимулами: планирование карьеры; многообразие социально-психологических и статусных позиций; создание условий, обеспечивающих развитие активности персонала.

Такого рода стимулы в значительной мере ориентированы на общее и профессиональное развитие персонала и образуют прочное и долговременное единство между организационными ценностями и личностными мотивами персонала.

**Мотивы, обусловленные жизнедеятельностью человека**, основаны на материальных стимулах и первичных мотивах. Они ориентированы на удовлетворение потребностей, которые полностью основываются на материальных (финансовых) ресурсах. Сюда, конечно, относят не только зарплату, но и отсроченные стимулы, а также стимулы в виде льгот и привилегий, предоставляемые организацией персоналу, а также бывшим работникам предприятия.

Именно эта группа мотивов является главенствующей. Но, поскольку ресурсы материального стимулирования всегда ограничены, наиболее эффективными способами преодоления порога безразличия становится не столько наращивание величины стимула, сколько маневрирование материальными стимулами путем создания их раз-

нообразия, которое способно соответствовать мотивам более высокого рода.

2. В распоряжении системы управления всегда должно быть достаточно стимулов, чтобы их использовать для воздействия на мотивы и образования единства с ними.

В настоящее время на российских предприятиях реального сектора экономики главным образом действуют материальные стимулы — зарплата и премии. Морально-психологические стимулы ослабили свое влияние, что привело к дефициту разнообразия стимулов.

Конечно, недостаток стимулов во многом объясняется сложным экономическим положением, недостатком ресурсов для стимулирования.

Несомненно такая ситуация не позволяет построить мотивационные комплексы с необходимым разнообразием мотивов. По существу, используемые стимулы активизируют только те мотивы, которые связаны с обеспечением жизнедеятельности человека, т. е. самыми простыми потребностями.

Этому также способствует инфляция и постоянное удорожание жизни, которые со своей стороны приводят к «засыпанию» мотивов, ориентированных в первую очередь на развитие и духовную составляющую жизни человека вне предприятия.

3. Последовательная и устойчивая причинно-следственная связь между мотивами и стимулами обусловлена последовательным «просыпанием» мотивов различного уровня в результате воздействия на них определенных стимулов.

Причинно-следственные связи способствуют использованию самых различных мотивов для построения таких мотивационных комплексов, которые, в известной мере, могут считаться универсальными для любой ситуации, возникающей в организации. В идеально сложившихся условиях это приводит к тому, что персонал начинает считать организацию своим вторым домом, второй семьей.

В таких условиях мотивационный комплекс основывается на стимулах и мотивах, которые непосредственно не ориентированы на удовлетворение каких-либо конкретных потребностей, а создают в совокупности мотивационную модель, в которой главный фактор — комфорт и толерантные отношения, заложенные в организационной культуре.



4. Устойчивость мотивационного ядра означает, что с неустойчивыми потребностями и ситуативными стимулами невозможно построить мотивационное ядро, которое бы было способным сохранять, регламентировать и направлять трудовую деятельность и организационное поведение персонала.

Устойчивость мотивационного ядра как единства мотивов и стимулов связана с обстоятельствами, которые относятся к внутренней и внешней среде.

В связи с внутренней средой устойчивость мотивационного ядра зависит от экономических и управленческих факторов, которые являются одновременно и ресурсами стимулирования. Экономически стабильные предприятия и устоявшиеся регламенты труда и управления, как правило, обеспечивают устойчивое стимулирование, но не всегда это соответствует актуальным мотивам работников.

Стимулы вследствие их природы менее подвижны в сравнении с мотивами. Даже в том случае, когда организованные условия остаются неизменными, это не страхует от изменения мотивов и, следовательно, спонтанного изменения мотивационного ядра. Поэтому устойчивость мотивационного ядра как единства мотивов и стимулов должна быть под постоянным управленческим контролем. Как правило, устойчивость мотивационного ядра восстанавливается или при переориентации стимулов на другие мотивы, или при включении новых стимулов.

На устойчивость мотивационного ядра влияют следующие факторы внешней среды:

а) состояние рынка труда, востребованность на рынке представителей определенных профессий. Мотивационное ядро в большей степени устойчиво при низкой востребованности. Дефицит работников немедленно нарушает равновесие между мотивами и стимулами;

б) предприятия с различными экономическими показателями. Это всегда связано с потенциальной текучестью, причиной которой является неустойчивость мотивационного ядра;

в) изменения, возникающие в сфере жизнеобеспечения работников; изменения, вызванные инфляцией, экологической обстановкой; изменения в расходах, связанные с необходимостью пересматривать семейный бюджет, и т. д.;

г) изменения, возникающие в социально-политической реальности: приватизация, нарастание социального расслоения, коррупция во властных структурах, различного рода социальные конфликты, военные действия и т. п.

5. Способность мотивационного ядра к модернизации органически связана с устойчивостью. Под модернизацией в данном случае понимают целенаправленные изменения в мотивационных комплексах в результате управленческих мероприятий, ориентированных на различного рода изменения в организации и в связи с этим на изменения в стимулах и мотивах персонала.

Отметим, что мотивационное ядро модернизируется в первую очередь под влиянием изменения стимулов и стимулирования персонала. Есть три типа изменений в стимулах, которые соответствуют задачам модернизации мотивации: использование новых стимулов; количественное увеличение стимулов (изменение величины стимула); изменение приоритетов в стимулах.

Наиболее целесообразно при модернизации мотивационного ядра ориентироваться на изменение приоритетности стимулов и мотивов, особенно мотивов.

Изменение приоритетности основывается, главным образом, на открывающихся новых возможностях в связи с осуществляемыми в организациях изменениями.

Все изменения начинают работать как стимулы и способствуют выстраиванию мотивов в новую по приоритетам линию. Установлено, что в растущих, развивающихся организациях динамика приоритетности мотивации — главная черта, определяющая отношения между организацией и персоналом. И в этих же организациях заметно меньшее влияние на поведение персонала стимулов, непосредственно основывающихся на материальных ресурсах.

Использование новых стимулов и изменение приоритетности относят к наиболее распространенным факторам модернизации мотивационного ядра. Новые стимулы можно относить как к материальным, так и морально-психологическим и материально-социальным.

В материальном стимулировании новые стимулы связаны не с величиной стимула, а с изменением схемы его использования (т. е. связаны с ценностями, целями, интересами персонала) или методами использования материальных стимулов. Сюда можно отнести изменение соотношения частей зарплаты путем наращи-

вания премиальной части, введение аккордной оплаты, новых расценок и т. п.

Но особенно большие возможности использования новых стимулов предоставляются в морально-психологическом и материально-социальном стимулировании.

Морально-психологические стимулы более других поддаются модернизации и, следовательно, более других могут влиять на модернизацию мотивационного ядра.

Новые стимулы и новые мотивы могут быть и в области материально-социального стимулирования. Как известно, они заключаются в различного рода льготах и привилегиях, предоставляемых администрацией персоналу. В последнее время в ведущих мировых компаниях эти стимулы стали применять все в большей мере. Остановимся на некоторых из них: надомная занятость (наиболее распространена в Японии в работах, связанных с использованием компьютеров); автономные графики работы (применяют в технологически автономных видах деятельности); предоставление возможности совместительства внутри фирмы и вне ее (развито в странах Восточной Европы); выбор напарников при постоянной и временной работе (развито в США, в частности в автомобильных компаниях); различного рода льготы на покупку продукции фирмы (развито в США на автомобильных предприятиях); планирование отпусков по усмотрению работника (развито в Западной Европе, особенно в Бельгии, Франции, Германии); поощрение, ориентированное не только на персонал, но и на членов семей (предоставление льготного кредита на обучение, на путешествие или его оплата и т. п.); повышение квалификации и приобретение новой профессии даже в том случае, если эта новая профессия не является профильной для фирмы (развито в Германии); различного рода вознаграждения в связи с изменением семейного положения, различного рода житейскими событиями и т. п.; совместное (всем коллективом) проведение праздников и других знаменательных событий (развито во всей Западной Европе, но особенно в Великобритании и Германии); использование знаков отличия из драгоценных металлов и камней (используют все крупные интернациональные корпорации).

Все эти стимулы воздействуют по следующим направлениям: повышение самостоятельности работников, их независимости в использовании времени, рабочего места и в отношениях «руководитель—

подчиненный»; обеспечение повышения престижа работника, его значимости для организации (знаки отличия, обучение, поощрения, рассчитанные на семью); развитие работника (различного рода кредиты на обучение, путешествия и т. п.); ориентировка на восприятие организации как второго дома (совместные праздники, подарки в связи с событиями в семье); обеспечение большей защищенности персонала, равных стартовых возможностей для работников организации и т. п.

6. Мотивационное ядро может действовать эффективно, если будет обладать способностью автономно снимать противоречия между мотивами, а также между мотивами и стимулами. Трудовые отношения основаны на мотивах, нередко находящихся в антагонистических отношениях между собой. Противоречия в мотивах значительно снижают эффективность трудовой деятельности. Вследствие этого мотивационное ядро должно обладать способностью:

- самостоятельно выстраивать приоритеты мотивации, ориентированной на баланс интересов работника и организации;

- воздействовать на организацию, руководителей и персонал в случае ущемления мотивов, обеспечивающих профессионально значимые качества работника;

- создавать более сложные, как правило рассчитанные на перспективу, взаимоувязанные мотивационные ценности, снимающие оперативные противоречия.

Противоречия могут повысить порог безразличия к стимулу. Снимают эти противоречия автономным регулированием стимула — переориентацией его использования работником или персоналом в целом.

Важно, чтобы указанные противоречия снимали именно автономно, без использования административного воздействия, под влиянием которого могут произойти такие изменения в мотивационном ядре, которые сделают его в целом не соответствующим организационным интересам.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации.

**Востребованность организации в персонале с развитыми общими и профессиональными способностями.** В данном случае речь идет не о квалификации.

Отмечено, что даже в условиях работы, требующей относительно невысокой квалификации или узкой специализации, имеет значение общее и профессиональное развитие персонала.

Уровень развития общетрудовых умений и навыков позволяет быстрее пройти профессиональную и другие виды адаптации и обеспечивает большую подвижность персонала, создавая благоприятные условия для образования устойчивого мотивационного ядра. Кроме того, общее развитие и общетрудовые навыки являются базовыми для творческого отношения к простым рабочим операциям, т. е. это способствует развитию своего рода самомотивации персонала.

**Технологическая сложность труда**, т. е. разнообразие трудовых операций, требующее определенных интеллектуальных и физических нагрузок, заметно влияет на содержание и состояние мотивационного ядра.

Несомненно, содержательный труд, включающий большее число операций, насыщенный творческими элементами, сам по себе обладает большей мотивационной привлекательностью, способностью приносить удовлетворение, чем труд простой. И это не связано с уровнем квалификации выполнения труда.

Технологический аспект тесно связан с условиями труда, которые также различаются мотивационными возможностями. Условия труда работника можно подразделить на две категории: комфортные и дискомфортные.

Сюда включается следующее:

- обеспечиваемая рабочим местом степень свободы;
- безопасность рабочего места;
- эргономические характеристики рабочего места;
- технико-эстетические характеристики рабочего места;
- социально-психологические особенности рабочего места;
- престижность рабочего места.

Поясим отдельные из перечисленных условий труда.

**Рабочее место, обеспечивающее большую степень свободы**, изменения трудовых приемов, самостоятельное планирование выполнения операций, создает объективно лучшие условия для ощущения комфорта, чем рабочее место, ограничивающее свободу работника.

**Безопасность рабочего места**, включающая вероятность получения физической травмы, экологическую безопасность,

морально-психологическую безопасность (т. е. основанную на отношениях «руководитель—подчиненный»), безопасность для здоровья, связанную с социальными условиями труда (горячее питание, места и средства гигиены, предметы, необходимые для отдыха, и т. п.), также важна для положительной мотивации и образования устойчивого и сильного мотивационного ядра.

**Эргономические характеристики рабочего места**, учитывающие взаимодействие человека и машины в конкретных условиях его производственной деятельности, эргономические требования к орудиям труда, организационной оснастке, планировке и оснащению рабочих мест, определяют физиологические, психологические и биохимические характеристики человека в целях оптимизации трудовой деятельности.

**Технико-эстетические характеристики рабочего места**, учитывающие нормы эстетики в организации труда и производства, производственной обстановке в целях создания для персонала наиболее комфортных условий труда, воспитания у них эстетической культуры, чувства красоты, придания производственной обстановке нового эстетического вида, повышения общей культуры производства.

**Социально-психологические особенности рабочего места** связаны с отношениями, устанавливаемыми в процессе индивидуальной или совместной работы с другими сотрудниками. Главным образом на мотивацию влияют два фактора: конфликтность и коммуникативность.

Конфликтность как социально-психологический фактор вызывает напряженность в отношениях с другими работниками, а коммуникативность обеспечивает различного рода общение по вертикали и горизонтали. Установлено, что высокая конфликтность и низкая коммуникативность, вытекающие из особенностей рабочего места, вызывают, соответственно, отрицательную мотивацию и, естественно, ориентируют на уход с такого рабочего места, а значит, не способствуют формированию устойчивого мотивационного ядра.

Наконец, последнее, что можно отнести к технологическому аспекту труда, влияющему на мотивационную привлекательность, — это его **престижность** — отношения, возникающие между различными группами и уровнями персонала по поводу значимости в сфере данного производства или в деятельности организации каждого рабочего места. Престижность создает более комфортные условия для занима-

ющего это место работника, а следовательно, престижное рабочее место, не обязательно связанное в данном случае со сложностью труда, создает благоприятные предпосылки для учета этого фактора при формировании мотивационного ядра. Престижность, таким образом, выступает своеобразным стимулом, производным от субъективно формируемых групповых или индивидуальных ценностей.

**Целевые установки, используемые в управлении персоналом**, формируют и регулируют мотивацию в первую очередь по линии ее устойчивости и способности к образованию многоуровневых мотивационных комплексов.

Основные целевые управленческие установки, влияющие на мотивацию персонала:

- развитие персонала, в частности повышение квалификации, приобретение новых специальностей;
- создание безопасных условий труда;
- сотрудничество и предупреждение конфликтных ситуаций;
- долговременные трудовые отношения организации с персоналом;
- оказание различного рода помощи семье и т. п.;
- совершенствование рабочих мест и организации в целом.

Все эти установки определяют отношения персонала и организации.

Несомненно, более важны для формирования устойчивой, повышающей значимость нематериальных стимулов установки на развитие и долговременные отношения персонала с организацией. Именно благодаря этим установкам формируются мотивы, создающие атмосферу «второго дома» в организации. Основанное на этих установках организационное поведение характеризуется следующими признаками:

- многосторонняя активность персонала всех уровней, которую можно квалифицировать как инициативное и ответственное организационное поведение;
- сотрудничество и самоорганизация на уровне горизонтальных организационных структур;
- ротация персонала, особенно связанная с инновационными изменениями;
- устойчивость персонала к кризисным ситуациям в организации;
- низкая конфликтность по вертикали организации.

Таким образом, образуемое на основе отмеченных установок мотивационное ядро повышает активность персонала и сохраняет ее посредством организационного поведения персонала, ориентированного на использование им благоприятных условий организаций в качестве безопасной и защищающей его внешней среды.

Необходимость управления мотивационным ядром связана с изменениями состава и направленности его развития.

**Управление мотивационным ядром происходит по следующим направлениям:**

- расширение мотивационного ядра;
- исключение из состава мотивационного ядра отдельных составляющих;
- перегруппировка мотивационного ядра;
- поддержание состава мотивационного ядра.

**Расширение мотивационного ядра** связано с состоянием потребностей отдельных работников и персонала в целом. Например: потребности активно проявляют себя, но вне производственной сферы, администрация не в состоянии повлиять на них; или соответствующей потребности не имеется, но объективно необходимость в ней есть в связи с реализацией определенных целей организации.

Организационное поведение, в частности корпоративное поведение, требует более широкой активности, чем поведение производственно-трудовое, которое основывается исключительно или на удовлетворенности содержанием и качеством труда, или на получении соответствующего вознаграждения. Организационное поведение включает, например, участие в управлении, инновационную активность, стремление делать карьеру, расширять трудовые производственные и деловые связи и т. д. Подчас такая активность персонала осуществляется за пределами предприятия. Необходимо создать соответствующие этим видам мотивов стимулы непосредственно в структуре организации, развить мотивационную основу в целях расширения сферы активности персонала. Достигается это поощрением соответствующих корпоративным интересам организации видов деятельности.

В тех случаях, когда нет потребностей, обеспечивающих продуктивное организационное поведение, необходимо формировать соответствующие потребности, стимулировать деятельность, обеспечивающуюся этими потребностями.



**Примером исключения из состава мотивационного ядра стимулов**, утративших значимость для организационного поведения, может служить мотивация, связанная с управлением карьерой. Есть возрастные ограничения персонала, в пределах которых в интересах корпоративно-организационной структуры целесообразно использовать карьеру в качестве сильного стимула по отношению к работникам, не достигшим 50-летнего возраста. После 50 лет карьеру как мотив целесообразно исключить из соответствующего мотивационного ядра, заменив на другие мотивы, отвечающие основным возрастным потребностям.

**Перегруппировка мотивационного ядра** связана с перестановкой приоритетов составляющих мотивации, вызываемых изменением организационной и экономической ситуации в организации, соответствующих целям организации. При этом персонал должен быть готов к изменению мотивационных приоритетов.

**Для поддержания состава мотивационного ядра**, недопущения спонтанных изменений в нем необходимо:

- постоянное выполнение производственно-экономических и социально-психологических условий, соответствующих сформированному мотивационному комплексу;
- сохранение и модификация стимулов, обеспечивающих поддержание мотивационных комплексов.

Соблюдение этих условий позволяет создать устойчивую систему мотивации, обеспечивающую высокую активность эффективного организационного поведения.

Управление мотивационным ядром по направленности его развития подчинено основным целям, и в первую очередь миссии организации. Таким образом, эта сторона регулирования связывается исключительно с теми аспектами организационного поведения, которые обращены всеми связями, отношениями и содержанием к внешней среде.

Направленность развития мотивационного ядра позволяет персоналу определить приоритеты в поведении и связана с выстраиванием стимулов по степени их влияния на мотивы. При этом усиливают действия одних мотивов и снижают — других. Регулирование мотивации по направленности связано с актуализацией определенной части мотивационного ядра, прямо ориентированного на поведение в соответствии с изменившимися целями организации. Выстраивают приоритеты следующими преобразованиями мотивационного ядра:

- усиления/ослабления по отношению друг к другу материальных и морально-психологических стимулов;
- усиления/ослабления баланса поощрения/порицания;
- усиления мотивации по темпам и скорости продвижения к поставленной цели;
- создания условий конкуренции по основным мотивационным линиям.

Стимулы и мотивы в процессе управления призваны изменить поведение человека и сделать его соответствующим тем задачам, которые он профессионально решает на своем рабочем месте. Однако нельзя утверждать, что стимулы всегда приводят к планируемому результату, поскольку человек относится к стимулам избирательно и есть опасность того, что в результате не будет достигнута поставленная цель или она будет достигнута лишь частично. Не исключено, что может быть получен результат, противоположный ожидаемому.

Эффективность мотивации и стимулирования бывает настолько отличной от ожидаемой, что возникает необходимость исследования факторов, влияющих на ее эффективность.

Основные причины, вызывающие подобные неадекватные эффекты в качестве последствий функционирования конкретного мотивационного ядра:

- мотивационное ядро не отражает потребностей тех групп персонала или в целом персонала, на который оно ориентировано;
- мотивационное ядро оказывается неспособным преодолеть порог безразличия у групп персонала;
- мотивационное ядро по своему составу может вызвать различные по направленности эффекты поведения.

Целесообразный подход к построению мотивационного ядра предполагает его максимально возможное дробление в соответствии с потребностями каждой группы персонала, а то и отдельного работника, состоящего в предельно возможной индивидуализации и дифференциации стимулов. Только в этом случае возможен действительно запланированный эффект от использования мотивационного ядра.

Между тем в настоящее время даже в корпоративно-ориентированных организациях не преодолен принцип мотивации, состоящий, во-первых, в уравнительности стимулирования и, во-вторых, в упро-

ценности структуры мотивационного ядра, препятствующих индивидуализации в использовании соответствующих стимулов.

Последствия данных недостатков: предлагаемые материальные стимулы, выраженные в различного рода премиальных вознаграждениях, настолько низки, что не воспринимаются в качестве поощрительных стимулов. Величина материальных стимулов должна быть сопоставима с величиной основной зарплаты и величиной прожиточного минимума стимулируемой группы персонала.

Опыт зарубежных и отечественных организаций показывает, что стимулирующая роль премиальных и других аналогичных систем начинает устойчиво положительно восприниматься как позитивная оценка индивидуального вклада при стимуле, равном не менее 20% основного заработка. Именно эту величину можно считать нижней планкой, при которой возможно преодолеть порог безразличия к стимулу. Однако следует иметь в виду, что эта величина рассматривается как начальная в преодолении порога безразличия к стимулу только в отношении массовых профессий и характерна в основном для массовых поточных производств.

Для инженерно-технического и управленческого персонала преодоление порога безразличия связано скорее с таким показателем, как уровень жизни (достатка), характерный для конкретной группы квалифицированного персонала. В результате стимулирующая функция материального вознаграждения может повысить планку до 25% основной зарплаты. Во всяком случае, всегда существует опасность отношения к материальному стимулу как к своего рода социальной выплате за моральные качества работника или в восполнение различных дополнительных затрат, связанных с инфляцией и ростом цен.

Оказывается неработающей такая важная стимулирующая система, как планирование карьеры. В результате управленческий и инженерно-технический персонал оказывается невосприимчивым к служебному и должностному росту, поскольку существующие принципы подбора, расстановки и продвижения кадров не содержат объективных, а значит и пользующихся доверием, принципов и технологий.

Сформированное мотивационное ядро персонала организации обеспечивает повышение активности персонала и ее сохранение посредством организационного поведения персонала, ориентированного на использование им благоприятных условий организации в качестве безопасной и защищающей его внешней среды.

## Резюме

1. Мотив как основание и побудитель активности человека — системное образование, процесс формирования которого имеет сложную, многокомпонентную структуру.

Классификации мотивов могут быть различными в зависимости от целей исследователя, угла рассмотрения вопроса и т. п. Если говорить о классификации мотивов, связанных с трудовой деятельностью человека, то их можно разделить на четыре группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии, мотивы выбора места работы и мотивы ухода (увольнения) с работы.

2. В качестве субъектов управления мотивацией в организациях выступают отдельные руководители, органы управления, воздействующие на поведение персонала посредством норм и регламентов в различных организационно-производственных ситуациях. Если субъект управления не будет иметь необходимых стимулирующих средств, то тогда объект управления, т. е. персонал и его мотивы, окажется неспособным воспринять управляющее воздействие.

Достаточное разнообразие стимулов — это важнейший принцип эффективного управления мотивацией. Это особенно важно учитывать на различных уровнях мотивационных изменений: мотивация на уровне личности; мотивация на уровне определенной группы (профессиональной, возрастной, социальной); мотивация на уровне персонала организации.

Выделяют следующие виды структуры мотивации: структура мотивации, связанная с классификацией потребностей и соответствующих им мотивов поведения; моноцентристская структура мотивации; полицентристская структура мотивации.

Реализации целей мотивации способствуют следующие группы стимулов: материальные, моральные, стимулы трудовой карьеры, дополнительные, социально-натуральные, социальные.

Под механизмом формирования трудовой мотивации понимают процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда.

Механизм функционирования трудовой мотивации раскрывает процесс развертывания и актуализации потребностей непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и состоит из

четырёх компонентов: включенность (невключенность) в трудовую деятельность, мотивационное ядро личности, удовлетворенность трудом, трудовое поведение.

В трудовой мотивации переход от внутренних побуждений к практическим действиям опосредован совокупностью реальных требований, которые предъявляют к работнику его непосредственные руководители и от оценки которых зависит размер получаемого работником вознаграждения.

3. Мотивационное ядро персонала организации — это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собой стимулов и мотивов. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра персонала организации, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды.

Основные факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации: востребованность организации в персонале с развитыми общими и профессиональными способностями, технологическая сложность труда, целевые установки, используемые в управлении персоналом.

Необходимость управления мотивационным ядром связана с изменениями состава и направленности его развития. Управление мотивационным ядром происходит по следующим направлениям: расширение мотивационного ядра; исключение из состава мотивационного ядра отдельных составляющих; перегруппировка мотивационного ядра; поддержание состава мотивационного ядра.

Целесообразный подход к построению мотивационного ядра предполагает его максимально возможное дробление в соответствии с потребностями каждой группы персонала, а то и отдельного работника, состоящего в предельно возможной индивидуализации и дифференциации стимулов. Только в этом случае возможен действительно запланированный эффект от использования мотивационного ядра.

Сформированное мотивационное ядро персонала организации обеспечивает повышение активности персонала и ее сохранение посредством организационного поведения персонала, ориентированного на использование им благоприятных условий организации в качестве безопасной и защищающей его внешней среды.

## Вопросы для самопроверки

1. Назовите виды мотивов трудовой деятельности.
2. Дайте характеристику основным этапам процесса мотивации.
3. Что является субъектом и объектом управления мотивацией в организации?
4. Охарактеризуйте виды структуры мотивации.
5. Назовите методы и цели мотивации по отдельным ее составляющим.
6. Что такое механизм формирования трудовой мотивации? Каковы условия формирования мотивов труда?
7. Охарактеризуйте основные компоненты механизма функционирования трудовой мотивации.
8. Что входит в структуру мотивационного ядра личности?
9. Назовите признаки, характеризующие мотивационное ядро персонала организации.
10. Что предполагает управление мотивационным ядром персонала?

## Глава 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — раскрыть специфику процесса стимулирования трудовой деятельности. Для этого необходимо провести классификацию стимулов и выявить направления стимулирования трудовой деятельности, рассмотреть возможности материального и нематериального стимулирования.

### § 1. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности

Итак, как было определено ранее, **стимул — это внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов.** При этом следует иметь в виду, что не все воздействия провоцируют активность человека, к каким-то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, если стимул становится безразличным работнику, неспособным вызвать планируемый работодателем трудовой эффект, справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. **Пороговое значение стимула** — это тот его уровень по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие человека к стимулу и, соответственно, вызывает положительный отклик на его воздействие. Стимулы, оказавшиеся по величине ниже порога, не способны преодолеть безразличие к стимулу, т. е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение.

**Содержание стимулов** — это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала. В содержание стимула, сле-

---

<sup>1</sup> Глава 4 подготовлена на основе источников 1, 2, 4 списка использованной литературы.

довательно, можно включить зарплату, премиальные выплаты, льготы, получаемые работниками, морально-психологические воздействия, выступающие в виде различного рода признания и отношения, как в структуре самого персонала, так и между персоналом и другими организационными факторами. Сюда же относят административные воздействия, выражающиеся в форме похвалы, порицания, различных перемещений и т. д. Порог безразличия способен преодолеть в связи с величиной или значимостью содержания даже один стимул.

**Величина стимула** может быть количественной и качественной. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива), на удовлетворение которой стимул ориентирован. По мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, т. е. величина стимула должна быть большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении.

**Временные параметры стимула**, так же как и его величина, связаны с напряженностью потребности, которой адресуется стимул. Чтобы преодолеть порог безразличия, временные параметры стимула должны полностью снять напряжение потребности и, таким образом, разорвать отношения между стимулом и его воздействием на трудовую деятельность. В этом случае необходимо установить новые стимулы или видоизменить имевшиеся и развивать новые потребности.

Замещение одной потребности на другую в процессе стимулирования трудовой деятельности также позволяет влиять на временной лаг стимула. Стимул может оставаться продолжительное время одним и тем же, выступая в качестве своеобразного «пускового механизма» для последующих потребностей.

Не менее важной с точки зрения управленческого воздействия является **классификация стимулов**, от которой нередко зависит правильное понимание роли и места мотивации и стимулирования персонала в организации. Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться стимулирующее воздействие на человека в процессе трудовой деятельности, достаточно разнообразны. Это обуславливает множество классификационных признаков и, соответственно, разностороннюю классификацию стимулов в зависимости от различных факторов.

Современная классификация стимулов приведена в табл. 12.



## Классификация стимулов

Классифицируемый признак	Форма стимула
Направленность действия стимулов	Поощряющие Наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические Административные Общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные Коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические): денежные; неденежные (материально-социальные) Нематериальные: социальные; моральные; психологические
Способ оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные) Косвенные (опосредованные)
Периоды действия стимула	Опережающие Отсроченные
Уровень воздействия	Внешние Внутренние
Повторяемость	Разовые Временные Многоразовые Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые Средней силы Сильные

Рассмотрим подробнее каждый вид стимулов по отдельным признакам.

Первый признак — **направленность действия стимула** — выражается в содержании управленческого воздействия, которое может носить поощряющий или порицающий характер.

Второй признак — **источники (ресурсы) стимулирования** — связан с сущностью субъекта, посредством которого оказывается стимулирующее воздействие. Источник стимула — различного рода

ресурсы, задействованные в производстве и управлении (экономические, административные, общественные).

Очевидно, что построение системы мотивации и стимулирования будет в значительной степени определять экономическое положение организации, которое будет влиять на соотношение различных ресурсов, задействованных в используемых схемах стимулирования.

При невозможности масштабного использования экономических ресурсов в большей степени обращаются к ресурсам административным, основанным на нормировании трудового поведения и на практике проявляющимся главным образом в наказании за несоблюдение установленных норм.

Общественные ресурсы выражаются в различного рода эффектах, связанных с совместной деятельностью, а также в ментальности, проявляющейся в трудовом и организационном поведении персонала.

Третий признак — **интересы субъекта** — подразделяет всю совокупность стимулов на индивидуальные, направленные на интересы конкретных работников, и коллективные, охватывающие интересы групп и в целом коллектива организации.

Четвертый признак — **содержание стимулов** — отражает представленность стимула в практике управления. Широко используют стимулы материальные денежные и материальные неденежные; нематериальные (социальные, моральные, психологические). Материальные денежные стимулы включают прежде всего все формы оплаты труда; материальные неденежные стимулы связаны с широко распространенными в настоящее время кредитованием, страхованием, пенсионным обеспечением и т. п. Нематериальные стимулы отражают уровень понимания психологических основ поведения человека в труде, а также значимости труда для удовлетворения высших потребностей работника и персонала в целом. Они связаны с введением в практику трудового поведения определенных базовых нравственных норм, которыми должен руководствоваться персонал в процессе трудовой деятельности.

В основу пятого признака классификации — **способа оказания стимулирующего воздействия** — положен характер связей в стимулах и стимулировании, который предполагает выделение прямых (непосредственных) и косвенных (опосредованных) стимулов.

Прямые стимулы используют в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную, планируемую,

ответную активность, т. е. планируемый результат является основной целью, ради которой осуществляют стимулирование. Таким образом, прямое стимулирование связано с получением непосредственного, адекватного и эффективного ответа (трудового результата) на примененный стимул или систему стимулов.

Косвенное стимулирование и, соответственно, косвенные стимулы основаны на другом принципе: их цель — изменить определенные условия и обстоятельства, относящиеся непосредственно к труду, с тем, чтобы повлиять на индивидуальные и коллективные результаты труда. К таким стимулам можно отнести повышение квалификации, делегирование полномочий, совершенствование организационного устройства, улучшение условий труда, повышение качества режимов труда и отдыха и т. п.

Шестой классификационный признак — **период действия стимула** — подразделяет стимулы на опережающие и отсроченные. К опережающим стимулам относят различного рода авансирование, кредитование, предоставление ссуд и т. п. материальные стимулы. Отсроченные стимулы чаще других представлены в материальном неденежном виде стимулирования, особенно в системах пенсионного обеспечения. Эти стимулы широко распространены в связи с социальной ориентацией государства, привлечением компаний к выполнению социальных программ, а также в результате возрастания в целом общественного богатства и признания человеческих ресурсов в качестве основных.

Седьмой признак — **уровень воздействия** — дифференцирует стимулы на внешние — те, которые непосредственно дает организация за работу (зарботная плата, премии, продвижение по службе, символы статуса и престижа, дополнительные льготы и вознаграждения, похвалы и т. п.), и внутренние — самоуважение, ощущение содержательности и значимости труда, ответственность, неформальное общение, возникающее во время работы. Для обеспечения внутренних стимулов от руководителя требуется точная постановка задачи и создание необходимых условий труда.

Восьмой признак — **повторяемость** — показывает, насколько регулярно (систематически) используется то или иное воздействие, и делит все стимулы на разовые, временные, многоразовые и постоянные.

Последний, девятый признак — **интенсивность воздействия** — приоритетом называет пороговое значение стимула; именно в за-

висимости от того, преодолевает или нет воздействие стимула порог безразличия, выделяют слабые, средние и сильные стимулы.

Виды стимулов базируются на основных направлениях стимулирования трудовой деятельности, характеристики которых показаны в табл. 13.

Таблица 13

**Основные направления стимулирования трудовой деятельности**

<b>Форма стимулирования</b>	<b>Содержание</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Материальное денежное</i>	
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплату или компенсацию за отпуск и т. д.) заработную плату
Обеспечение реальной заработной платы	Обеспечение реальной заработной платы путем: — повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом; — введения компенсационных выплат; — индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премия). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)

1	2
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы до-полнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогами и поэтому более привлекательные
<i>Материальное неденежное</i>	
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: 1) оплата транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: — с полным обслуживанием (транспорт с водителем); — с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами, руководящему персоналу
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сберегательном банке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплата субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация
Программы медицинского обслуживания	Выделение средств на эти цели

1	2
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
Программы жилищного строительства	Выделение средств на строительство собственного жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника за счет средств компании и, за символическое отчисление, членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае со смертельным исходом выплачиваемая сумма удваивается
Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами труда (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний — расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой недвижимости, трудоустройства жены (мужа) и т. д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих и обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий, по сравнению с другими, статус работника

1	2
Отчисление в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.
<i>Нематериальное</i>	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: — предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.; — организации гибкого графика работы; — сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают публичных выговоров, особенно это характерно для Японии). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

## § 2. Материальное стимулирование трудовой деятельности

**Материальное стимулирование** — комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в ре-

## **зультаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.**

Следовательно, в понятие материального стимулирования включены все виды денежных выплат, которые применяют в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используют следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 14).

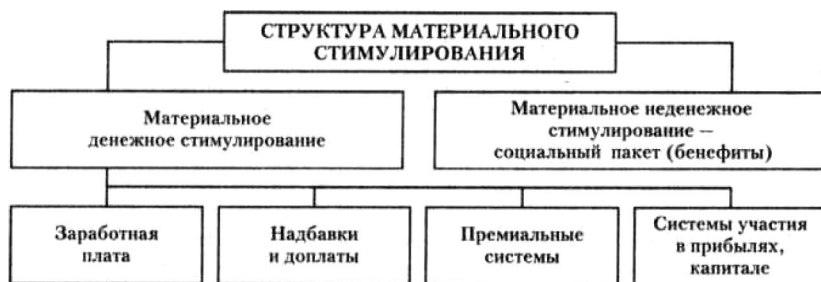


Рис. 14. Структура материального стимулирования

Рассмотрим более подробно названные элементы материального стимулирования.

Как видно из рис. 14, материальное денежное стимулирование включает в себя несколько элементов: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале.

В современной управленческой практике широко распространена точка зрения, что величина материальных стимулов полностью определяет отношение к труду и величину индивидуального вклада, т. е. чем выше заработная плата в совокупности с другими материальными стимулами, тем выше индивидуальная производительность труда. Действительно, материальные стимулы являются основными, но считать их единственно эффективными не позволяют следующие обстоятельства:

1. Крупные корпорации развивают в своей структуре различного рода льготы и привилегии, а также социальные программы, которые не оказывают прямого стимулирующего воздействия.



2. Эффективность материальных стимулов связана с обстоятельствами как внутренней, так и внешней по отношению к организации среды, при которых относительная величина значительно колеблется, следовательно, становится в сумме управляющих воздействий непостоянной по произведенному эффекту, т. е. трудно предсказать, как действительно в различных условиях откликается человек на материальный стимул.
3. Материальное стимулирование бывает эффективным только в совокупности с другими управленческими долговременными программами. Например, при отсутствии плановой и отлаженной системы повышения квалификации сильные материальные стимулы приводят к удорожанию рабочей силы низкого качества, т. е. к снижению экономической эффективности общественного труда. Другими словами, применение материальных стимулов в качестве управленческого воздействия должно изменять (повышать) качество работы персонала.
4. В организации никогда не бывает достаточных финансовых ресурсов, чтобы планомерно применять материальное стимулирование всех групп персонала. Это приводит к конфликтным ситуациям, снижающим положительные эффекты стимулирования. В современной российской практике наиболее крупные материальные стимулы назначают руководители предприятия самим себе. Различия в оплате труда руководителя и рядового персонала достигает огромных размеров. При этом льготы и привилегии также адресуются руководству. Такое положение неизбежно приводит к расслоению коллективов и, самое главное, к снижению доверия к руководству (а следовательно, и управляемости) в целом. Не случайно постоянно возникают конфликты на предприятии по незначительным событиям.
5. Ориентация исключительно на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между предприятием и персоналом, что, в частности, отражается на состоянии текучести и жесткости требований со стороны профсоюзов к работодателям. Установлено, что там, где используют только материальные стимулы, сильны позиции профсоюзов и сложнее заключаются тарифные соглашения, коллективные договоры и контракты.

Центральную роль в системе материального денежного стимулирования труда играет **заработная плата**. Она и в настоящее время остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Заработная плата — это прежде всего плата работнику за труд, за использование его рабочей силы. Она является основным источником дохода работника, хотя и не единственным (в пользу работника могут осуществляться социальные выплаты (материальная помощь, путевки на лечение, отдых, экскурсии, медицинские услуги, образование), работник может получать дивиденды по акциям своего предприятия и другие доходы).

Понятие «заработная плата» используют применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд плату в соответствии с заранее оговоренными условиями. Одновременно с этим заработная плата наемных работников — один из элементов издержек производства. Заработная плата в соответствии с основным законом рыночной экономики формируется под воздействием прежде всего спроса и предложения на рынке труда.

Рынок труда — составная часть рыночной экономики. Среди основных его компонентов (спрос и предложение на рабочую силу; конкуренция между работниками, работодателями, работниками и работодателями) особое место занимает стоимость рабочей силы, с которой органически связана ее цена и экономическая природа заработной платы. При этом стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника. Это вполне естественная взаимосвязь, поскольку затраты человеческой энергии в процессе труда (мускулов, нервов, мозга и т. д.) должны быть возмещены, иначе человек не сможет при прежних физиологических условиях так же активно участвовать в производственной деятельности. Однако объем и структура физиологических потребностей человека, а следовательно, и размеры средств для их удовлетворения зависят не только от интенсивности труда, физических и умственных затрат работника, но и от исторических условий формирования рабочей силы: уровня социально-экономического развития страны и ее отдельных регионов, природно-климатических особенностей, культурных и других

традиций. Известно, например, что объем потребностей людей в развитых странах (США, Франции, Англии и т. д.) намного больше, чем в развивающихся (Вьетнаме, Лаосе, большинстве государств Африки и др.). Конечно, жизненные средства, необходимые для возобновления способности к труду и воспроизводства рабочей силы, не сводятся только к товарам и услугам, удовлетворяющим физиологические потребности человека в пище, одежде, жилище. У работника есть и духовные запросы, которые также зависят от исторических условий. Расходы на их удовлетворение входят в стоимость рабочей силы. Таким образом, определение стоимости рабочей силы включает в себя исторический и моральный аспекты.

Сумма жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, включает в себя и затраты на содержание членов семьи работника, образование, медицинское обслуживание, повышение профессионального уровня. Чем выше квалификация работника, тем больше стоимость его рабочей силы. Нельзя не учитывать и объективный рост потребностей трудящихся и членов их семей в новых товарах и услугах, который также приводит к увеличению стоимости рабочей силы.

Итак, стоимость рабочей силы сводится к стоимости определенной суммы жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, полученное за результаты своего труда. Конкретной формой стоимости, цены рабочей силы в денежном выражении и является заработная плата.

Однако в социально ориентированной рыночной экономике, несмотря на действие закона спроса и предложения, уровень заработной платы должен обеспечивать удовлетворительное существование трудящихся и членов их семей. Если заработная плата обеспечивает лишь выживание работника и его семьи, то она не соответствует требованиям, которые содержатся в преамбуле устава Международной организации труда (МОТ): «Удовлетворительные условия жизни».

Уровень заработной платы, обеспечивающий удовлетворительные условия жизни, определяется фондом жизненных средств, необходимых работнику и дифференцированных в зависимости от того, какого рода затраты труда он осуществляет в своей деятельности. При этом должны быть реализованы потребности человека в питании, одежде, обуви, жилище, отдыхе, образовании, охране

здоровья, поддержании общекультурного и профессионального уровня через общение и средства коммуникаций. Кроме того, заработная плата должна компенсировать иждивенческие расходы работника, обеспечивающие постоянное воспроизводство населения во времени.

Зарботную плату следует рассматривать не только как экономическую, но и как нравственную категорию, призванную обеспечить человеку определенный социальный статус. Следовательно, если исходить из того, что уровень оплаты труда должен отражать стоимость (цену) рабочей силы, то необходимо добиваться такого положения, чтобы заработная плата большинства рабочих и служащих обеспечивала удовлетворение не только физиологических потребностей (как это весьма широко распространено в настоящее время), но и потребностей работника и его семьи, вызванных социальными и культурными условиями формирования и развития работников наемного труда.

Затраты на возмещение стоимости (цены) рабочей силы не могут не предусматривать кроме покрытия расходов на питание, одежду, предметы домашнего обихода также затрат на содержание жилища, медицинское обслуживание, общее и профессиональное образование, социальные нужды работников как в период трудовой деятельности, так и после ее завершения.

Таким образом, **заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; кроме того, это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.**

При таком уточнении сути заработной платы, во-первых, акцентируется главное свойство заработной платы — как объективно требуемого для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства объема жизненных средств; во-вторых,

подчеркивается зависимость заработной платы каждого работника не только от количества и качества затраченного им труда, но и реального трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива; в-третьих, подтверждается вывод о том, что, являясь основной частью жизненных средств трудящихся, она выступает важнейшим материальным стимулом, поскольку для удовлетворения материальных и духовных потребностей трудящиеся объективно заинтересованы в получении и росте заработной платы, а значит, и в повышении результативности своего труда и коллектива в целом, от чего и зависят размеры оплаты труда.

Различают номинальную (денежную) и реальную заработную плату.

**Номинальная заработная плата** — это сумма денег, полученная работником за определенный период. Она подразделяется, в свою очередь:

- на начисленную (до выплаты налогов);
- выплаченную (за вычетом уплаченных налогов).

**Реальная заработная плата** характеризуется количеством товаров и услуг, которое может быть приобретено работником при данном размере номинальной заработной платы и данном уровне цен на товары и услуги.

Как социально-экономическая категория заработная плата требует рассмотрения с точки зрения ее роли и значения для работника и работодателя. Для работника зарплата — основная статья его личного дохода, средство воспроизводства и повышения уровня благосостояния его самого и его семьи, и поэтому зарплата играет не только воспроизводственную, но и стимулирующую роль в улучшении результатов труда для увеличения размера получаемого вознаграждения.

Для работодателя зарплата работников — это расходуемые им средства на использование привлекаемой по найму рабочей силы, что составляет одну из основных статей расходов в себестоимости производимых товаров и услуг. При этом работодатель, с одной стороны, заинтересован в возможном снижении удельных затрат рабочей силы на единицу продукции, с другой стороны — в целях повышения качественного уровня рабочей силы как средства повышения эффективности производства он заинтересован в увеличении расходов на рабочую силу. Кроме того, уровень оплаты труда ощутимо

воздействует на поведение и работника, и работодателя, складывающееся в связи с регулированием отношений между ними под влиянием соотношения спроса и предложения рабочей силы на рынке труда.

Заработная плата призвана выполнять в рыночной экономике **три основные функции**:

— **воспроизводственную** — обеспечивать работнику объем потребления материальных благ и услуг, достаточный для расширенного воспроизводства рабочей силы, т. е. способности к физическому и интеллектуальному труду;

— **стимулирующую** — формировать для работодателя определенный производственный результат от применения приобретенной им рабочей силы, т. е. позволяющий ему в конечном счете получить ожидаемую прибыль или валовой доход; для наемного работника — формировать заинтересованность в продуктивном труде;

— **регулирующую** — выступать регулятором спроса и предложения на продукцию или услуги конечного потребления, а также на рабочую силу определенного качества на рынке труда.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций, — так называемые **бенефиты, или социальный пакет**.

Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Гарантированные государством социальные льготы обязательны для предприятий всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относят ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер.

Однако предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, и не предусмотренные законом. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льго-

ты, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Социальный пакет для наемных работников приобретает все большую значимость. Каким бы высоким ни был уровень заработной платы, через некоторое время он перестает удовлетворять сотрудника. Предоставляя социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода. Кроме того, предоставление социального пакета — это способ организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда объем денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

Социальные льготы — особая форма участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

В связи с этим можно выделить **функции, выполняемые организацией в целях добровольного предоставления своим сотрудникам социальных льгот:**

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников предприятия;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим предприятием;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;
- создание положительного имиджа предприятия на внутреннем и внешнем рынках труда.

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов (см. табл. 14).

**Материальные неденежные стимулы**

<b>Группы материальных неденежных стимулов</b>	<b>Назначение</b>	<b>Состав</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/ должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников (на работу/с работы) Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация стоимости отдыха детей Обязательная медицинская страховка Оказание материальной помощи Компенсация (полная или частичная) стоимости и организация питания Компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр. Организация питания в отдельном зале для высшего руководства Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции)



1	2	3
		Дополнительное медицинское страхование членов семьи Организация и оплата дорогостоящего отдыха Полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды Предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья Оплата обучения Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха Обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья

**Установление социального пакета сотрудникам в организациях может базироваться на разных принципах:**

— *на основе заслуг* — чем выше должность и продолжительнее стаж работы, тем больше выбор льгот. Например, создаются корпоративные круги, в которые попадают работники в зависимости от занимаемой должности. Для них разработаны социальные пакеты, включающие медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной кредитной картой, наличие персонального автомобиля. У рядовых сотрудников социальный пакет состоит в основном из медицинской страховки;

— *на основе ранжирования значимости льгот* — *защитные льготы* предоставляются всем сотрудникам: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные выплаты; *дополнительные льготы* — ссуды на приобретение жилья, оплата обедов, новогодние подарки, продажа по льготным ценам товаров компании для отдельных категорий сотрудников, например в компаниях «Проктер энд Гэмбл», ЗМ;

— *на основе принципа «кафетерия» или «меню»* — сотрудник самостоятельно выбирает льготы в пределах установленной суммы, которые наиболее важны для него в текущем году: один выберет

членство в престижном фитнес-клубе; другой — оплату обучения; третий — дополнительное медицинское страхование (предприятие предоставляет своему сотруднику корзину социальных льгот на определенную сумму, из которой он может самостоятельно выбрать те или иные социальные льготы и варьировать их в пределах существующего бюджета, т. е. составлять для себя так называемое социальное меню).

Все виды материальных неденежных стимулов, несомненно, оказывают сильное стимулирующее воздействие.

Эти стимулы имеют материальную ценность и являются, таким образом, продолжением экономической формы стимулирования. В определенных ситуациях они образуют более 20% семейного бюджета (например, субсидии, получаемые на питание, расходы на транспорт, оплачиваемые фирмой, а для топ-менеджеров — выделение в личное пользование автомобилей и т. п.). Но эти стимулы как выражение политики организации в отношении персонала в то же время являются и способом дифференциации этого отношения к различным должностным и профессиональным категориям персонала.

У льготы есть также психологическая составляющая. Поскольку льгота не относится непосредственно к зарплате, это вознаграждение в форме дарения, осуществляемого с целью вызвать положительную реакцию со стороны персонала в виде особого расположения к фирме, своему рабочему месту и своим руководителям.

В такого рода стимулах факт дарения, подношения имеет особое значение для проявления важных характеристик персонала, определяющих его ресурсоемкость, отдачу в производственной и других структурах организации. Отметим **наиболее важные** из них **для российских условий**:

- переживание, осознание проявляемой со стороны организации заботы о персонале независимо от ранга и занимаемого служебного места;
- переживание, осознание уважения по отношению к работодателю;
- планирование использования свободного времени с учетом интересов организации;
- потребность в укреплении экономических позиций организации;
- уверенность в организации, своего рода осознание защищенности;

- готовность принять наказание за совершенный проступок;
- снижение агрессивности и, напротив, увеличение толерантности у персонала.

В отдельную подгруппу материальных неденежных стимулов следует выделить те, особенностью которых является отсроченность получения материального стимулирования.

К данной подгруппе отнесены следующие виды стимулов:

- страхование жизни работника;
- страхование жизни членов семьи;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование имущества, особенно в тех случаях, когда гарантом кредита выступает фирма;
- медицинское и стоматологическое обслуживание, основанное на страховании;
- оплата кратко- или долговременной нетрудоспособности, основанная на отложенных организацией средствах или страховании;
- различные оплаченные невыходы на работу;
- сберегательные доходы с участием фирмы;
- помощь в образовании личных сбережений и их использовании;
- пенсии и пенсионное обеспечение;
- оплачиваемые отпуска;
- выходные дни, которые не предусмотрены коллективными договорами (праздничные дни, дополнительные выходные дни и т. п.).

Особенностью этих стимулов является не только то, что они отсрочены по времени, но и то, что работник выступает в их материальном обеспечении **долевым участником**. При этом медицинское и пенсионное обеспечение почти всегда является «программой трех субъектов»: самого работника, фирмы и государства.

Эти три субъекта участвуют в реализации данных программ на долевом принципе. Причем доля организации возрастает, тогда как доля государства, напротив, в основном остается стабильной. Поскольку эти программы долевые, то назвать их материальное обеспечение дарением невозможно. Это уже другие отношения.

В основе отношений, являющихся базовыми для этих стимулов, лежит **партнерство**, которое реализуется в своего рода предпринимательстве, осуществляемом на партнерстве работодателя и работника.

Работник частично участвует своими средствами в обеспечении «программы трех субъектов», и в результате ему гарантируется медицинское обслуживание более высокого качества или более высокая пенсия в положенные сроки. Работодатель, участвуя своими средствами в «программах трех субъектов», избегает повышения зарплаты и, кроме того, закрепляет работника на долгое время за его рабочим местом, т. е. обеспечивает для себя большую управляемость персонала.

Таким образом, в определенном отношении партнерство в реализации «программ трех субъектов» выгодно, т. е. стимулирует всех трех участников. Их действия сходны с предпринимательской деятельностью, основанной на инвестировании определенного рода проектов.

Несомненно, отсроченная форма вознаграждения в виде медицинского, пенсионного и других видов обеспечения, связанного с оговоренными ситуациями (например, нетрудоспособность), является привлекательной для всех трех участников и в связи с этим наиболее перспективной в сравнении с другими льготами, поскольку основана на комбинированном интересе, и потому тяготеет к постоянному совершенствованию и развитию. Действительно, отсроченные стимулы, употребляющиеся в качестве вознаграждения, в последние 20 лет развивались и по форме, и по содержанию более динамично, чем зарплата и льготы в форме «дарения».

Льготы в форме «дарения» требуют для своего обеспечения не отсроченной оплаты, а оплаты или превентивной, или по результатам.

Чаще используется превентивная оплата, поскольку она выгоднее для работодателя. Примером могут быть транспортные расходы. Они осуществляются в следующих формах:

- на основании договорных отношений с фирмами, предоставляющими транспортные услуги;
- посредством использования собственного, т. е. принадлежащего фирме, транспорта;
- посредством возмещения транспортных расходов работников при выдаче зарплаты.

Отсроченные формы стимулирования, напротив, основываются на отложенных, постоянно накапливаемых средствах, которые находятся в работе и являются значимым источником инвестиций.

Таким образом, отсроченное материальное стимулирование — своеобразная форма партнерских отношений персонала и работо-

дателя, выступающих в качестве инвесторов, которая одновременно является и выплатами, обеспечивающими будущее персонала.

Все указанные разновидности материального неденежного стимулирования в настоящее время используют главным образом крупные, частично средние и совсем редко малые предприятия, поскольку последние не обладают для этого достаточными финансовыми средствами. Однако малые предприятия достаточно широко используют своеобразные коллективные формы льготирования своих работников, такие как оплата членства в профессиональных организациях, участие в сберегательных фондах, различных частных и муниципальных фондах по профессиональному обучению и повышению квалификации.

В современных условиях предприятие, которое хочет быть лидером на рынке по качеству производимых товаров и предлагаемых услуг, должно разрабатывать социальную политику в отношении своих сотрудников, которая должна быть ориентирована на успех предприятия на рынке. А поэтому отношения между наемным работником и работодателем не могут рассматриваться только как отношения «деньги за работу». Социальные льготы, которые предоставляет предприятие своим сотрудникам, должны быть привлекательны и выгодны для обеих сторон — и для предприятия, и для наемного работника.

#### **Принципы, которым должна отвечать существующая на предприятии система социальных льгот для сотрудников:**

- 1) необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;
- 2) необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;
- 3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;
- 4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;
- 5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам, и каждый сотрудник должен знать, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

В области предоставления социальных льгот накоплен значительный зарубежный опыт (см. табл. 15).

Таблица 15

**Доля работников, получавших основные виды выплат  
и льгот в крупных и средних фирмах США  
(в процентах ко всем занятым в этих фирмах)**

<b>Вид выплат и льгот</b>	<b>Все за- нятые</b>	<b>Специа- листы и управ- ляющие</b>	<b>Техники и слу- жащие</b>	<b>Про- извод- ствен- ные рабочие</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Страхование пенсионное (кроме государственного)	80	81	82	78
Страхование жизни	96	97	96	96
Страхование по болезни и производственному травматизму	96	97	96	96
Обеспечение бесплатной медицинской помощью	61	56	51	69
Оплата больничных услуг	96	97	95	95
Оплата ухода за больным на дому	54	57	54	52
Оплата частных медицинских сестер	91	96	94	86
Оплата услуг зубных врачей	73	77	73	70
Оплаченный отпуск	99	99	100	99
Оплаченные праздничные дни	99	99	100	96
Оплаченное время перерывов в работе	72	58	70	81
Оплаченное обеденное время	10	3	3	17
Оплаченные отпуска по личным мотивам	26	33	37	18
Оплаченное время нетрудоспособности	67	93	92	41
Участие в распределении прибылей	18	19	22	16
Льготная продажа акций	24	29	28	19
Предоставление услуг для отдыха и развлечений	93	82	41	24

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Предоставление различных видов помощи для продолжения образования	76	86	84	68
Частичная оплата питания в столовых предприятий	21	28	26	16

Российские предприятия также предоставляют своим работникам пакеты гибких социальных льгот в пределах существующего бюджета. Так, в корпорации «Парус» провели опрос персонала по их предпочтениям в выборе социальных льгот из общего пакета. В качестве видов льгот были предложены следующие:

- профессиональное обучение;
- медицинское обслуживание;
- спорт;
- жилье;
- отдых;
- компенсации за транспортные расходы;
- питание.

Наибольшее количество персонала корпорации отдало предпочтение профессиональному обучению, спорту и здоровью.

Конечно, на предприятиях, менее благополучных, предпочтения могут касаться жилья и питания как наиболее важных для работника. Тем не менее предоставление гибких социальных льгот — один из очень действенных методов стимулирования, который будет получать все большее развитие в социально-трудовых отношениях в обществе.

### **§ 3. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности**

Ранее было рассмотрено, что по своему содержанию стимулы могут быть материальные (денежные и неденежные) и нематериальные. Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все то, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, реально затрагивает потребности и интересы личности.

Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека — как отдельного работника, так и персонала в целом.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Основные направления нематериального стимулирования персонала — моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем (рис. 15). Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также и какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Среди нематериальных стимулов, активно используемых в практике стимулирования персонала российских и зарубежных организаций, широко распространены:

— **официальное признание заслуг:** награждение почетными грамотами, значками, медалями, помещением на Доску почета; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почетного работника, ветерана предприятия, передовика в какой-либо профессии или в типе поведения (активность, новаторство, преданность);

— **предоставление возможностей для творчества:** освобождение от рутинных обязанностей; перевод на более интересный участок работы; выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных); назначение руководителем проекта нововведений и т. д.;

— **привлечение работников к управлению:** вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем предприятия; делегирование полномочий; привлечение к работе комитетов и комиссий по решению каких-либо задач предприятия; включение в рабочие группы проектов изменений в организации;

— **изменение статуса работника:** назначение на руководящую должность (продвижение); включение в кадровый резерв на



продвижение; присвоение категории; перемещение в другое подразделение; предоставление дополнительных полномочий и т. д.;

— **улучшение условий труда и режима работы:** улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление свободного графика работы и т. д.;

— **совершенствование стиля руководства и методов управления:** неформальное использование стимулирующих воздействий, коммуникаций, эмоциональной окраски делового общения;

— **формирование организационной культуры.** Так же как стиль управления, организационная культура относится к нематериальным стимулам. Стимулирующее воздействие организационной культуры происходит очень медленно, но имеет огромную стимулирующую силу. Кроме того, изменение организационной культуры — очень сложная задача, выполняемая обычно в течение нескольких лет и даже десятилетий.

<b>Нематериальное стимулирование трудовой деятельности персонала</b>		
<b>Моральное стимулирование</b> — регулирование поведения работников на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание: награждение (медали, знаки отличия, предметы личного пользования с дарственной или благодарственной надписью, почетные грамоты, вымпелы, кубки и т. п.); информирование о заслугах и достижениях; управление взаимоотношениями индивидуумов, групп	<b>Организационное стимулирование</b> — регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации; предполагает организацию труда таким образом, чтобы увеличить количество творческих элементов в работе, обеспечить возможности участия в управлении, продвижения по службе, профессионального роста и личностного развития	<b>Стимулирование свободным временем</b> — регулирование поведения работников на основе изменения времени его занятости: дополнительные выходные дни (отгулы); возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда; перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, надомная работа, работа на домашнем телефоне и агентская работа)

Рис. 15. Основные направления нематериального стимулирования персонала

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов; обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время; снижение текучести кадров; формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации; формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя; формирование и поддержание организационной культуры.

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. При этом важно понимать, что нематериальное стимулирование персонала будет действенным в тех случаях, когда оно основано на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал в целях усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации (и/или общества) форм отношений.

Рассмотрим указанные направления нематериального стимулирования более подробно.

### **1. Моральное стимулирование.**

Содержание и характер деятельности людей в обществе обусловлены объективными социально-историческими условиями их жизнедеятельности и законами общественного развития. Но способы непосредственной детерминации действий человека, в которых эти условия и законы преломляются, могут быть самыми различными. Один из таких способов — нормативная регуляция, в которой потребности совместной трудовой деятельности людей в организации и необходимость согласования их массовых действий фиксируются в общих правилах (нормах) поведения, предписаниях и оценках — нормах трудовой морали. Морально-нравственные представления человека о сущности, смысле его трудовой деятельности во многом опираются на систему воззрений на свое жизненное назначение, глобально охватывающую понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни. Моральные стимулы трудовой деятельности основаны на нравственных побуждениях к труду и в организации представляют собой различные формы общественной оценки достижений и заслуг работника (коллектива).

**Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.** Стимулирование такого рода запускает

в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

**Моральное стимулирование осуществляется посредством следующих методов:** систематического информирования персонала, организации корпоративных мероприятий, награждения (официального признания заслуг), регулирования взаимоотношений в коллективе (табл. 16).

Таблица 16

**Методы морального стимулирования персонала**

<b>Группы методов морального стимулирования</b>	<b>Методы морального стимулирования</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания Собрания трудового коллектива Презентации успешных проектов Организованный внутренний пиар Целенаправленная идеологическая работа Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть) Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы Мастер-классы Трудовые соревнования Корпоративные праздники Событийные мероприятия Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями) Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета

1	2
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

**1. Информирование** — это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников. Его главная цель — подбор, обобщение, оформление и распространение визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, целях работы коллектива, благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности организации) для формирования команды единомышленников и поощрения коллектива к проявлению активности в дальнейшей работе.

Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:

- передавать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры персоналу;
- своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
- способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- способствовать формированию командного (корпоративного) духа в организации;
- способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться *активными способами и пассивными*. Большим

стимулирующим эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника и одобрительное сообщение дополняется его позитивным эмоциональным состоянием, создавая благоприятный настрой во всем коллективе.

Комплексное решение вопросов систематического обеспечения персонала организации информацией осуществляется средствами внутреннего пиара (от сокр. англ. PR (public relations) — связи с общественностью), формы реализации которого могут быть разнообразными, а их выбор во многом зависит от специфики коллектива. Наиболее распространенные методы внутреннего PR:

- разработка «фирменного» стиля деловой жизни организации (например, стильные элементы оформления офисов, удобная и красивая форменная одежда, единые требования к культуре делового поведения, стандарты работы с клиентами);

- выпуск внутрикорпоративных изданий (например, фирменный журнал, содержащий новости о назначениях на должности в составе руководящего звена; общепрофессиональные новости; освещение наиболее важных событий, происшедших в организации за последнее время; поздравления именинников; ответы на вопросы сотрудников; информация о региональных представительствах);

- создание общефирменной информационной среды (корпоративный сайт, работающий в режиме реального времени).

**2. Организация корпоративных мероприятий** сегодня является действенным, а потому и популярным методом морального стимулирования персонала. *Корпоративный праздник* — специальное мероприятие, инициируемое и финансируемое компанией, организованное для персонала, партнеров, клиентов или иной целевой аудитории, посвященное знаменательному событию в жизни организации или общества. Праздники в жизни организации выполняют следующие важные функции:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);

- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);

- воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);

— групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной, позитивной эмоциональной обстановке);

— рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);

— сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

На основе разнообразия событий, составляющих повод к организации праздника, корпоративные праздники можно классифицировать на пять основных групп (табл. 17).

Таблица 17

### Классификация корпоративных праздников

№ п/п	Повод, событие	Пример (тема праздника)
1	События, касающиеся общества в целом, традиционные, общегосударственные праздники	Новый год Международный женский день День защитника Отечества День Победы Международный день ребенка
2	Профессиональные праздники	День учителя День банковского работника День работников нефтяной и газовой промышленности
3	События, касающиеся жизни конкретной организации, ее сотрудников	День рождения компании День летнего (зимнего, весеннего, осеннего) именинника Корпоративная спартакиада Ежегодная встреча партнеров
4	События, относящиеся к какому-либо достижению организации	Вечеринка по поводу 10 000-го клиента Праздник по случаю перевыполнения объема продаж Вечер презентации нового продукта компании
5	«Внесобытийный» праздник	Прямой повод отсутствует. Нужна встреча с персоналом, обусловленная, например: — необходимостью проинформировать сотрудников о новой стратегии компании — конфликтами между подразделениями

Не менее известным и популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня тимбилдинг (в пер. с англ. *team building* — построение команды) — это тренинг, направленный на формирование из коллектива сплоченной команды единомышленников.

На практике тимбилдинг предлагают и компании, организующие тренинги, и компании, занимающиеся корпоративными праздниками. Поэтому под тимбилдингом подразумеваются и сессии стратегического планирования, и дискуссионные командообразующие тренинги, и «веревочные курсы», и игровые развлекательные программы. Но в отличие от корпоративного праздника тимбилдинг является развивающим мероприятием, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на формирование деловых и личных качеств участников, поэтому его главная цель состоит в командообразовании.

*Командообразование* — это комплексный метод морального стимулирования персонала, направленный на улучшение взаимодействия между сотрудниками и сплочение коллектива. Программы командообразования позволяют участникам выявить свои скрытые возможности, в непривычной обстановке по-новому взглянуть на своих коллег, получить эмоциональную разрядку.

**Основные цели проведения командообразующих программ:**

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в подразделении или во всей организации;
- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков совместной работы.

Эти цели достигают за счет комплекса психологических и динамических упражнений, направленных на активное взаимодействие внутри команды, специальной организации пространства проведения программы, включения всех участников в единую команду и обеспечения принятия командных решений (см. табл. 18).

**Примеры командообразующих программ  
(мероприятий тимбилдинга)**

<b>Программа</b>	<b>Цель программы / Содержание мероприятий</b>
Тренинг креативно-сти	Развитие способности сотрудников находить новые, нестандартные (креативные) решения рабочих задач Налаживание коммуникативных связей внутри рабочих групп Отработка профессиональных навыков
Тренинг «Настройка команды»	В процессе проведения программы в игровой форме моделируются и отрабатываются ситуации, возникающие в реальной деятельности компании. Вся программа состоит из набора заданий и разбита на несколько этапов. От успешности выполнения предыдущего задания напрямую зависит успешность как выполнения следующего за ним, так и завершения всего проекта. Результат: — активное командное взаимодействие при совместном решении проблем; — высокий уровень сплоченности и доверия; — повышение уровня личной ответственности каждого в достижении общих целей; — позитивный психологический климат в коллективе
Тренинг «Город мастеров»	Эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения нестандартных креативных задач во время проведения мероприятия Подведение итогов рабочего года Создание положительного эмоционального настроя на будущий рабочий год, формирование позитивного фона для возможных предстоящих изменений Получение ярких впечатлений от совместной деятельности
Тренинг «Энергия»	Программа тренинга включает сочетание упражнений, направленных на формирование навыков эффективного командного взаимодействия («нижний курс»), и испытаний «личного вызова» (например, упражнение «падение на доверие») и преследует следующие цели: — командное взаимодействие; — преодоление страха нового; — максимальное сплочение участников вокруг единой для всех цели; — эффективная совместная работа в одной компании; — создание атмосферы доверия, взаимной поддержки и уважения в команде



Специфика проводимых упражнений позволяет в игровой форме смоделировать и отработать ситуации, возникающие в реальной деятельности организации. Структура проведения командообразующей программы позволяет организаторам проследить особенности взаимодействия участников в различных ситуациях и скорректировать их.

3. Один из важных методов морального стимулирования — **официальное признание заслуг** посредством награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности организации (общества) и поэтому поощряемые публично и официально. *Награждение* — метод морального стимулирования персонала, отражающий официальный акт общественного признания работников за отличия и достижения в трудовой деятельности. Основные элементы системы награждения представлены на рис. 16.



Рис. 16. Основные элементы системы награждения

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала — сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ же-

лаемого трудового поведения работников, отличительные черты которого — инициатива, творческий подход и трудовая активность.

**Важные функции награждения:**

— *стимулирующая* (отразить ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);

— *дифференцирующая* (отличить заслуженного члена общества от прочих);

— *воспитательная* (способствовать формированию определенной модели трудового поведения).

Необходимое условие эффективности этого метода стимулирования — система правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и ее персонала, содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

**4. Регулирование взаимоотношений** способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе. Межличностные и межгрупповые отношения — это система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники воспринимают и оценивают друг друга. По своей сути это субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Характер этих взаимосвязей опосредствуется содержанием, целями, ценностями и организацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе. Социально-психологический климат — это комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач. Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

Его основная социально значимая характеристика — господствующее в коллективе отношение к труду (рис. 17).



Рис. 17. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе

Состояние социально-психологического климата в коллективе характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулируют социально-психологический климат в коллективе мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами. В качестве специальных мер применяют:

- научно обоснованный подбор, обучение и периодическую аттестацию руководящих кадров;
- комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Социально-психологический климат зависит от стиля руководства и характера организационной культуры. В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководителю следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

Таким образом, по своей сути все методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников — объект стимулирования (работник, группа, коллектив организации). Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные).

Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание конкретного морального стимула, формируют положительную мотивацию, создавая «кураж», приподнятое позитивное настроение. В числе элементов механизма морального стимулирования можно отметить название стимула, его официальный статус, эстетические внешние достоинства, церемонию вручения, частоту (периодичность) применения, тип носителя информации, которые определяют его значимость и фактическую ценность.

В органичном единстве эти элементы формируют механизм морального стимулирования, который, чтобы быть эффективным средством стимулирования персонала, должен выполнять следующие задачи:

- предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые работники непосредственно воздействуют и которые наиболее полно характеризуют участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для работников;

— обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одно из основных условий высокой эффективности морального стимулирования — обеспечение социальной справедливости, т. е. точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

В целях регламентации механизма морального стимулирования разрабатывают локальный нормативный акт — Положение о моральном стимулировании персонала (Положение о статусах морального поощрения), который утверждается руководителем организации. Основная цель такого документа — консолидировать применяемые в данной организации методы морального стимулирования, придать им официальный статус и закрепить их действие посредством нормативно-правовой регламентации. Этот документ не является обязательным и носит в первую очередь информационный характер. Практика показывает, что чаще всего Положение о моральном стимулировании персонала не имеет четко регламентированного содержания и, как правило, состоит из общей части, содержательных разделов и прочих условий.

В общей части документа указывают цели стимулирования; основные акты (законы, подзаконные акты, локальные акты организации), которые регулируют вопросы морального поощрения и организации; лиц, ответственных в организации за оценку персонала и организацию поощрения; работников организации, на которых распространяется действие данного положения.

В содержательных разделах положения устанавливают условия, формы, основания, периодичность и порядок награждения персонала за отличия в труде; закрепляют формы информирования и функции по их реализации (например, обеспечивать функционирование внутрифирменной информационной среды; организовывать поздравления с днем рождения сотрудников, членов семей, детей; организовывать встречи с семьями сотрудников, передачу благодарственных писем, личных поздравлений, сувениров); определяют условия, пере-

чень и направления организации совместного отдыха работников и внутрифирменных культурных мероприятий.

В заключительном разделе определяют прочие условия; вступление Положения в силу; внесение в него изменений; лицо, ответственное за хранение данного документа, и т. д.

## **2. Организационное стимулирование.**

**Организационное стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.**

Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенности организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т. п.

Особое значение в этой связи приобретает содержание труда как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Решая трудную задачу, профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие, затрачивая усилия на процесс решения, на поиск продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели.

Познав удовольствие от процесса и результата ее выполнения, человек предвкушает возможность такого удовольствия и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению этой деятельности вновь. Работник ожидает вознаграждения в виде интенсивных положительных эмоций, радости и удовольствия от труда как интересного вида деятельности, и его трудовой энтузиазм проявляется в ощущении полной (умственной и физической) включенности в деятельность, полной концентрации внимания, мыслей и чувств на деле. Человек знает, как следует действовать в тот или иной момент работы, поскольку четко осознал цели деятельности и не страшится возможных ошибок и неудач.

Обратный мотивационный эффект вызывает простая и однообразная работа, быстро приводящая к скуке, апатии, «отвращению». Монотонная работа присутствует во многих видах деятельности (на конвейере, на сборочном участке, на штамповке, у секретаря, ткачихи, воспитателя, лаборанта, техника, инспектора и др.).

Психологи установили, что существуют индивидуальные различия в устойчивости людей к однообразной деятельности — «монотонофилу» однообразная работа даже нравится, «потому что там не надо думать», а «монотонофоба» страшит однообразие. Свойства монотоностойчивости человека в труде определяются свойствами нервной системы, темпераментом.

**Организационное стимулирование** направлено на изменение чувства удовлетворенности трудом и **осуществляется посредством следующих методов**: повышения качества трудовой жизни, управления карьерой, вовлечения персонала в процесс управления, организации соревнований (табл. 19).

Таблица 19

#### Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
1	2
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда Укрупнение объема работы Расширение содержательности труда Интеллектуализация трудовых функций Профессиональное развитие и обучение персонала Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест Эргономика и дизайн помещений
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников Организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки Поиск и поддержка талантов Поощрение творчества и инициативы Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников

1	2
Вовлечение персонала в процесс управления	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации Предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений Оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций Совмещение профессий Делегирование полномочий Организация обратной связи Снижение регламентируемости труда Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами) Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности) Использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)
Организация трудовых соревнований	Профессиональные конкурсы Смотры профессионального мастерства Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов Блиц-турниры Соревнования коллективов: рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений — за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов

Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда, выраженная физическим, психическим и социальным благополучием персонала организации.

1. **Повышение качества трудовой жизни** — это метод организационного стимулирования, направленный на целесообразное расширение свободы работающих в реализации интеллектуального и творческого потенциала личности посредством трудовой деятельности. Его реализация возможна путем реорганизации труда (рис. 18).



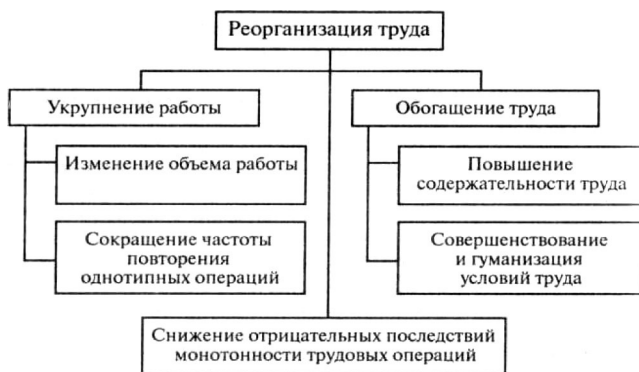


Рис. 18. Основные направления повышения качества трудовой жизни средствами реорганизации (редизайна) труда

Характеристика целей применения и способов реализации мероприятий по реорганизации труда в указанных на рис. 18 направлениях представлена в табл. 20.

Таблица 20

#### Характеристика методов реорганизации труда

Метод	Цель применения	Способ реализации / Пример
1	2	3
Укрупнение работы по объему	Изменение объема посредством увеличения количества функций, трудовых операций и снижения частоты повторения однотипных действий	Узким является объем работы на сборочном конвейере. Объем работы можно расширить, увеличив разнообразие операций и отрегулировав частоту повторения однообразных действий
Обогащение труда по содержанию	Повышение содержательности труда посредством увеличения степени того влияния, которое работник может оказать на свою работу и трудовую среду	Низкой содержательностью характеризуется работа лаборанта химанализа, если она состоит только в установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Изменить ситуацию может самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и расширение круга обязанностей

1	2	3
Прямые методы реорганизации труда	Совершенствование и гуманизация условий труда в целях ротации навыков и повышения доли интеллектуальной составляющей в работе	Оперативная смена рабочих мест и операций и совмещение профессий Организация обратной связи по результатам труда Снижение степени регламентированности труда Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами)
Компенсаторные методы реорганизации труда	Без изменения в целом содержания труда снижение отрицательных последствий монотонности, однообразия трудового процесса	Трансляция функциональной музыки Организация общения во время работы Эстетика рабочего места Организация условий отдыха в перерывах сотрудников

Таким образом, «хорошо организованная работа» должна:

- быть разнообразной в разумных пределах и предъявлять определенные требования к выполняющему ее;
- предоставлять возможности дальнейшего обучения по специальности;
- требовать от сотрудников принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
- позволять сотрудникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
- гарантировать сотрудникам, что их усилия осознаются и отмечаются;
- давать возможность сотрудникам увидеть, как их усилия вливаются в работу всей компании;
- вовлекать сотрудников в деятельность, которая кажется им стоящей;
- вести к желаемому будущему.

2. Повысить удовлетворенность трудом возможно также и средствами **управления деловой карьерой**. Социологи выявили закономерность: как только специалист полностью освоился со своей работой, его

профессиональное совершенствование начинает тормозиться. Особое значение в этом случае имеют перспективы профессионального и должностного роста, отсутствие которых приводит к спаду трудовой активности. Знание перспективы будет стимулировать человека только тогда, когда ее достижение имеет для него смысл, — бессмысленная работа не только снижает силу мотива, но и унижает достоинство человека. Близость и достижимость цели, равно как и представление о конечных результатах деятельности («завтрашняя радость»), сильнее побуждают к достижению этой цели, чем длительное ожидание, откладывание на неопределенный срок удовлетворения потребности роста.

**Управление деловой карьерой** — это комплекс мероприятий по планированию, мотивации и контролю служебного и профессионального роста работников, управление поступательным продвижением работника по служебной лестнице, связанным с изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения по результатам трудовой деятельности работника.

Цель — добиться полной реализации потенциала работников как личностей, как носителей профессиональных способностей. Для этого необходимо решить следующие **задачи управления деловой карьерой персонала**:

- планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения;
- организация получения необходимого уровня профессиональной подготовки;
- активизация деятельности персонала в целях побуждения раскрывать собственный творческий потенциал, создание мотивирующей рабочей среды;
- регулирование и координация включенности работников и выполнение задач карьерной стратегии;
- анализ и оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств;
- контроль за деятельностью работников, их профессиональным и должностным ростом.

Практика управления карьерой как мера организационного стимулирования труда должна быть ориентирована на обеспечение приверженности работника интересам организации, повышение результативности труда, уменьшение текучести кадров, более полное раскрытие способностей человека, так как предоставляет материально и мораль-

но оправданную возможность трудиться в полную силу и создает условия для целесообразной, осмысленной трудовой деятельности, ориентированной на долгосрочную перспективу. Работа в данной организации уже не рассматривается как временная, с ней связывается будущее, поскольку именно здесь предоставляется возможность удовлетворить свои амбиции в самом хорошем смысле этого слова.

3. Идеи демократизации управления выражаются в мерах по активному **вовлечению персонала в процесс управления** организацией, в принятие важнейших социально-экономических решений и предполагают учет мнения работающих в ходе выработки и утверждения стратегических планов и политики организации. **Вовлечение персонала в процесс управления** — это метод организационного стимулирования, предполагающий совместную деятельность персонала на различных уровнях управления — в группах, подразделениях, департаментах, организации в целом.

**Вовлечение в управление организацией осуществляется разнообразными средствами**, среди которых:

- формирование самоуправляющихся автономных коллективов;
- поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации;
- предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений;
- оперативная смена (ротация) рабочих мест, операций и совмещение профессий;
- делегирование ответственности;
- организация обратной связи;
- снижение регламентированности труда;
- предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами);
- распределение прибыли и долевое владение предприятием;
- схемы вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложения ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены).

Практическая реализация идей вовлечения в управление выражается в создании целевых групп по решению проблем, возникающих в подразделениях или в бизнес-процессах; самоуправляемых бригад, несущих ответственность за бесперебойную работу и сохранность оборудования, количество и качество продукции, орга-

низацию труда; «кружков качества» (добровольные объединения работников на постоянно действующей основе, которые регулярно собираются в рабочее время и самостоятельно выбирают проблемы для решения). Участие в управлении на уровне организации в целом выражается в обеспечении деятельности специальных органов совместного управления — производственного совета, совета трудового коллектива и т. п.

Создание у сотрудников чувства вовлеченности и формирование мотивации соучастия в делах организации имеют важное значение для укрепления организационной культуры и стабильности кадрового состава. В основе эффективного использования этого метода организационного стимулирования — убежденность руководителей в том, что каждый сотрудник организации обладает чем-то, что может обогатить работу организации, а качество труда является неотъемлемой частью рабочего процесса.

4. Эффективный метод организационного стимулирования — **организация соревнования** работников в процессе трудовой деятельности. В начале XX в. учеными (В. М. Бехтерев, Н. Трипплет, Ф. Олпорт) было установлено, что нахождение личности в контакте с другими пробуждает у нее дух состязательности, стимулирует ее деятельность и даже воображаемая связь (заочный контакт) может стимулировать состязательность, соревновательность, конкуренцию, соперничество или антагонизм. Открытие было названо «эффектом соперничества», и позднее его результаты стали использоваться более широко в организации общественной и, в частности, трудовой деятельности. Опыт социализма показал, что соревнование трудящихся может быть мощным средством мобилизации персонала к повышению качества и результативности труда, трудовой отдачи и заинтересованности в работе.

**Трудовое соревнование** — это метод организационного стимулирования персонала, состоящий в организованном состязании сторон (работников, подразделений, коллективов) в достижении одной и той же цели. Цель организации соревнования — повышение производительности труда на основе лучшей организации и выполнения всех видов работы. С этой целью перед организацией соревнования работников ставятся следующие задачи:

- увеличение объема выпуска продукции (услуг);
- улучшение качества продукции (услуг, обслуживания, труда);

- снижение себестоимости продукции;
- выполнение и перевыполнение плана;
- использование резервов производства;
- повышение производительности труда;
- экономия ресурсов;
- ускорение темпов освоения новой техники;
- скоростные методы работы (с меньшим числом работников давать больше продукции);
- командообразование и сплочение коллектива;
- организация помощи отстающим, наставничество;
- повышение трудовой мотивации на основе чувства азарта, ощущения борьбы и предвкушения победы;
- воспитание у работающих дисциплины труда.

Среди основных принципов организации соревнования трудящихся — гласность, сравнимость результатов, возможность практического повторения опыта.

Очень важно, чтобы соревнование трудящихся не перешло в форму конкуренции, которая является более жесткой формой соперничества и поэтому менее желательной в работе с персоналом одной организации. В отличие от конкуренции трудовое соревнование, возникающее в борьбе за первенство в достижении одной и той же цели, основывается на отношениях сотрудничества, взаимной помощи и коллективизма и побуждает к состязательности в труде.

Соревнование и конкуренция базируются на различных принципах: принцип конкуренции — «поражение и уничтожение одних, победа и господство других», а принцип соревнования — «товарищеская помощь отстающим со стороны передовых, с тем чтобы добиться общего подъема». Соревнование побуждает персонал проявлять творческую активность в изыскании резервов производства, в его совершенствовании, во внедрении новых технологий, поощряет изобретательство и стимулирует инновационные процессы в организации, при этом базируясь на четко отлаженной информационной среде и грамотном менеджменте.

Названные методы организационного стимулирования направлены на повышение чувства удовлетворенности работников своим трудом в данной организации. Особенность труда как основы образа жизни человека заключается в том, что удовлетворенность трудом во многом определяет удовлетворенность жизнью и является инте-

гральным показателем социального самочувствия человека. Заменяя человека машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операциях, обогащая и укрупняя труд, продвигая работников на профессиональном и должностном уровнях, вовлекая в процесс управления своим трудом и организацией в целом, работодатель формирует более развитую социально стабильную личность работника XXI в.

### **3. Стимулирование свободным временем.**

Тотальная нехватка свободного времени — одна из основных проблем современного работающего человека. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных потоков — все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время», и заставляют искать способы уплотнять рабочее время, искать резервы для развития, освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, увлечений, отдыха, занятий спортом.

**Стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости.**

Суть регулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обуславливают расширение круга интересов современного человека, находящихся вне профессиональной трудовой деятельности. Многим работникам сегодня элементарно требуется свободное время, чтобы воспользоваться всем тем, что дает им жизнь в современном высокоразвитом обществе, чтобы совмещать работу и личную жизнь без ущерба для последней, чтобы видеть, как взрослеют дети, и т. п. Стимулирование свободным временем запускает в действие мотивацию, основанную на стремлении человека реализовать познавательные потребности (в том числе потребности в интеллектуальной активности и овладении новыми знаниями, умениями, навыками и пр.) и потребности отдыха (в том числе потребности в восстановлении физических и психических сил, затрат энергии, потребности переключения с одного вида деятельности на другой, освобождение от утомления, усталости, «профессионального выгорания» и психологических деформаций, вызванных интенсивностью трудовой деятельности, и пр.).

Цель стимулирования свободным временем — поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов путем создания особых условий занятости, среди которых основное место занимают предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 21).

Таблица 21

**Методы стимулирования свободным временем**

<b>Группы методов стимулирования свободным временем</b>	<b>Методы стимулирования свободным временем</b>
Предоставление дополнительного времени отдыха	Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск Присоединение дополнительных дней к отпуску Дополнительный оплачиваемый отпуск Творческий отпуск Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени Применение методов разделения работы Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость Free lance Надомная работа Агентская работа Работа администратора на домашнем телефоне Самозанятость и др.

**1. Предоставление дополнительных дней отдыха** — это метод стимулирования свободным временем, состоящий в установлении обязательств работодателя по поощрению сотрудников дополнительным нерабочим временем. Дополнительное нерабочее время может быть предоставлено однократно (например, один дополнительный нерабочий день в определенный период времени) или с установленной работодателем продолжительностью и периодичностью (например, дополнительный отпуск один раз в год).



*Дополнительный день отдыха (отгул)* — это внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск, предоставленный работнику в качестве компенсации за работу в официально нерабочее время, за выполнение работником должностных обязанностей (работу или дежурство) в праздничный или выходной день. Не допускается компенсация отгулом сверхурочных работ. Предоставление отгула позволяет человеку выполнить дела (поход к врачу с ребенком, приобретение товаров, чтение литературы, посещение выставки, театра, экскурсии и т. п.), запланированные вне сферы профессиональной деятельности и отложенные в связи с «производственной необходимостью».

*Дополнительный отпуск* — это предоставляемый работнику свободный от работы период времени, оплачиваемый работодателем. Несмотря на различия в основаниях предоставления дополнительных отпусков (одни призваны компенсировать воздействие неблагоприятных факторов на здоровье работника в процессе труда, другие — стимулировать и поощрять длительную работу в определенной сфере, на конкретном предприятии, формировать мотивацию к творчеству и полноценной отдаче в процессе труда), их назначение схоже — дать работнику отдых, необходимый для восстановления физической, психической, интеллектуальной трудоспособности. Организация с учетом своих производственных и финансовых возможностей может самостоятельно устанавливать основания для предоставления дополнительных отпусков работникам, если иное не предусмотрено федеральным и местным законодательством. Порядок и условия предоставления этих отпусков определяются коллективными договорами или локальными нормативными актами.

Основу права работника на дополнительный отпуск составляют следующие условия:

- работа по определенной специальности, профессии, должности;
- работа в определенных условиях труда;
- работа в сверхурочное время;
- повышенная трудовая нагрузка;
- ответственный характер работы;
- неудобный режим труда;
- работа в тяжелых и неблагоприятных природно-климатических условиях;
- стаж работы.

Особая разновидность дополнительного отпуска — *отпуск творческий*. Первоначально на творческие отпуска могли рассчитывать только научные работники, которые должны были использовать выделенное им время на написание диссертации, монографии или книги. В зарубежной практике «творческим отпуском» именовался свободный от работы период времени длительностью полгода или год, который предоставляется раз в семь лет преподавателю колледжа или университета для учебы, путешествия или отдыха (англ. *sabbatical leave* — творческий/академический отпуск).

Сегодня творческими отпусками все чаще называют возможность поощрения заслуженным отдыхом работников, которую используют организации для избежания профессионального «выгорания» своих ключевых сотрудников. Так, руководитель отдела персонала Группы розничных компаний холдинга *A Ventures Group* считает, что творческие отпуска для сотрудников — это возможность реабилитации и восстановления трудоспособности и, возможно, переоценки жизненных ценностей. После него ценный специалист возвращается, но с восстановленными рефлексам, свежими мыслями, новыми идеями — человек лоялен к компании и готов к новым задачам.

Основное назначение творческого отпуска сегодня — поощрение персонала за производительный труд и трудовую отдачу дополнительным свободным временем, которое выступает своего рода гарантией того, что ему не нужно выбирать между работой и жизнью вообще. Этот способ повышения лояльности персонала и сохранения ценных сотрудников часто используют в практике поощрения персонала издательства, рекламные агентства и консалтинговые компании.

**2. Гибкий режим рабочего времени** предполагает такую организацию рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. Основным принципом применения гибких режимов рабочего времени является сокращение потерь рабочего времени по объективным причинам при максимальном согласовании этих режимов с потребностями производства и возможностями работников.

При гибком режиме рабочего времени для сотрудника предусматривается такой режим рабочего времени, при котором он должен выполнить свою часть работы за определенный период времени.

Распределение же времени внутри этого периода остается на усмотрение сотрудника. К таким режимам относится гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени (табл. 22).

Таблица 22

### Гибкие режимы рабочего времени

<b>Гибкий режим</b>	<b>Содержание занятости в гибком режиме рабочего времени</b>
Гибкий рабочий год	Нестандартный режим работы, суть которого заключается в изменении продолжительности рабочей недели в зависимости от потребностей в рабочей силе сезонных отраслей. Нормативной базой здесь служит суммарный учет годового времени, которое может быть отработано и за более короткий период, в результате чего работник получает свободное время, которое может быть использовано им при найме на другую работу в течение определенного периода года
Сжатая рабочая неделя	Основана на принципе распределения нормативной продолжительности рабочего времени на меньшее число рабочих дней (4 или 3). Заинтересованность работников в таком режиме объясняется стремлением иметь продолжительный отдых в течение недели. Так, например, в практике западных компаний популярен гибкий график работы «четыре по десять», позволяющий работнику иметь трехдневный уик-энд
Гибкие графики рабочего времени	Нестандартный режим работы, который предполагает выбор работниками времени прихода на работу и ухода с нее в соответствии с режимом и условиями работы транспорта, необходимостью посещения поликлиник, детских учреждений, предприятий бытовых услуг и т. д. При гибком графике рабочий день разбивается на две части: одна — время обязательного присутствия на рабочем месте, другая — то рабочее время, в рамках которого работник сам регулирует для себя время прихода и ухода с работы при обязательном условии соблюдения общей нормы рабочего времени

Еще одна форма перераспределения рабочего времени — *разделение работ* — модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время или под общую ответственность разделяют рабочее время, обязанности, оплату и социальные услуги.

3. При значительном отдалении производственных участков от местонахождения организации и места жительства применяют *вахтowo-экспедиционную форму занятости*. Работает на таких участках сменный персонал, который в период пребывания на объектах проживает в специально создаваемых вахтовых поселках и через определенное время возвращается к месту жительства.

Эти и другие формы нестандартной занятости образуют систему гибких форм занятости, основанных на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников (занятость по нестандартным организационным формам, занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда, самозанятость и др.).

Если работник выполняет работу в течение определенного (чаще короткого) периода времени, проекта или сезона, то эта работа в условиях нестандартных организационных форм называется *временной* или *сезонной*. Такая форма занятости дает возможность приобрести необходимый для дальнейшей карьеры профессиональный опыт (например, для молодых специалистов, студентов); работать по удобному графику, без ущерба для личной жизни, интересов, учебы или других видов занятости; начать карьеру в крупной известной организации, вход в которую извне закрыт; завязать полезные связи и знакомства. Вступать в отношения с работодателем по поводу временной работы человека заинтересовывают перспективы профессиональной идентификации (тот самый «поиск себя» и своего места в жизни, через который каждый человек в своей жизни когда-то проходит), возможности дополнительного заработка и другие потребности.

Как свидетельствует статистика, удельный вес временных работников в составе рабочей силы в западноевропейских странах колеблется от 3 до 10%, в Москве и Санкт-Петербурге — 1-2%. Ситуации, в которых работодатель заинтересован в привлечении временной рабочей силы:

- объективные ограничения по найму постоянного персонала;
- специальные проекты;
- особые периоды деятельности компании;
- период отпусков штатного персонала;
- уходы работников в декретный отпуск и отпуск по уходу за ребенком;
- творческие отпуска;
- болезни сотрудников;
- периоды проведения рекламных кампаний, презентаций и конференций;
- появление внеурочной работы в связи с переездом офиса;
- производственные пики;
- годовые отчеты.

В работе с нестандартными рабочими местами и организацией труда человека интересует возможность обеспечивать свои материальные и профессиональные потребности, не выходя из дома (надомники, программисты, администраторы на домашнем телефоне, *lancer*), или он стремится избежать жесткой привязки к постоянному рабочему месту, офису, кабинету и т. п. (например, агентская работа). Организованная таким образом работа дает более полное ощущение контроля над собственной жизнью и побуждает человека к более эффективному труду.

Еще более значительную свободу действий, а также возможность проявить себя, свои способности, предприимчивость и получать доходы, определенные количеством затраченного труда (физического и умственного), коммерческим риском и вложенными сбережениями, дает человеку *самозанятость*. Если гражданин осуществляет мелкое предпринимательство в торговле, сфере услуг или другими законными способами проявляет трудовую активность без формальных трудовых отношений (с работодателем или в качестве работодателя), в основе которой лежит самоорганизация, то его занятость относится к категории самостоятельной. Самозанятость следует отличать от занятости в домашнем хозяйстве, занятые в котором не причисляются к экономически активному населению. Самостоятельными работниками (или самозанятыми) считаются те, кто работает за свой счет, сам организует свою работу, владеет средствами производства и отвечает за произведенную продукцию или услуги, их качество, цену, сбыт (реализацию) и т. д.

Современные специалисты по управлению персоналом утверждают, что порог чувствительности к повышению заработной платы составляет около 10% заработка, так что если работнику увеличить заработную плату на 2,7%, это вряд ли будет иметь стимулирующий эффект. Но именно столько «стоит» для работодателя неделя дополнительного отпуска сотруднику в год, и ее стимулирующий эффект очевиден.

## Резюме

1. Стимул — это внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов. Классификация стимулов может быть рассмотрена по следующим признакам: направленность действия стимулов, источники стимулирования, интересы субъекта, содержание стимулов, способ оказания стимулирующего воздействия, периоды действия стимула, уровень воздействия, повторяемость, интенсивность воздействия.

К основным направлениям стимулирования трудовой деятельности относятся: материальное денежное (заработная плата и ее обеспечение, бонусы и т. д.) и неденежное (социальные выплаты, программы медицинского обслуживания, программы обучения персонала и т. д.); нематериальное (стимулирование свободным временем, организационное стимулирование, моральное стимулирование).

2. Материальное стимулирование — комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Структура материального стимулирования включает все виды денежных выплат, которые применяют в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Материальное денежное стимулирование включает в себя несколько элементов: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале.

Центральную роль в системе материального денежного стимулирования труда играет заработная плата — это цена рабочей силы,

соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом. Различают номинальную (денежную) и реальную заработную плату.

Наряду с материальными денежными стимулами, применяются и такие, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций, — так называемые бенефиты, или социальный пакет. Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов: дополняющие условия труда, социальные, имиджевые, индивидуальные.

Принципы, которым должна отвечать существующая на предприятии система социальных льгот для сотрудников:

- 1) необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;
- 2) необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;
- 3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;
- 4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;
- 5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам, и каждый сотрудник должен знать, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

3. Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека. В качестве потенциальных нематериальных стимулов мо-

гут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными потребностям личности.

Основные направления нематериального стимулирования персонала — моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Раскройте содержание различных видов стимулов.
2. Назовите основные направления стимулирования трудовой деятельности. Приведите примеры их использования на практике.
3. Что такое материальное стимулирование и какова его структура?
4. Объясните, почему материальные стимулы нельзя рассматривать как единственно эффективные.
5. Раскройте сущность понятия «заработная плата». Назовите ее основные функции.
6. Что такое материальное неденежное стимулирование и какова его структура?
7. На основе каких принципов базируется формирование социального пакета сотрудников в организациях?
8. Назовите основные виды отсроченных материальных стимулов и раскройте механизм их воздействия.
9. Назовите принципы, которым должна отвечать существующая на предприятии система социальных льгот для сотрудников.
10. В чем заключается сущность нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала? Назовите основные направления нематериального стимулирования.
11. Дайте определение понятия «моральное стимулирование». На какие мотивы ориентировано воздействие методами морального стимулирования?



12. Какими методами осуществляется моральное стимулирование персонала? Дайте краткую характеристику содержания каждого метода.
13. Какие признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе определяют господствующее в нем отношение к труду?
14. Что такое организационное стимулирование трудовой деятельности персонала? Охарактеризуйте содержание основных методов организационного стимулирования.
15. В чем заключаются задачи управления деловой карьерой в целях стимулирования профессионального и личностного развития персонала?
16. Назовите основные задачи и принципы организации трудового соревнования работников (подразделений).
17. В чем заключается сущность регулирования поведения работников на основе изменения времени их занятости? Обоснуйте актуальность стимулирования персонала свободным временем в современных условиях.
18. Какие гибкие режимы рабочего времени и формы поощрения свободным временем используют для стимулирования персонала свободным временем?

## **РАЗДЕЛ II. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Глава 5. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>**

*Основная цель главы* — раскрыть сущность и выявить специфику формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Для этого необходимо определить понятие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, рассмотреть основные элементы этой системы, охарактеризовать технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

#### **§ 1. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции, структуру системы мотивации и стимулирования труда, технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда (рис. 19).

---

<sup>1</sup> Глава 5 подготовлена на основе источников 1, 4 списка использованной литературы.

## Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации



Рис. 19. Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Рассмотрим подробнее каждый из названных элементов.

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо сначала определить ее цели — к каким именно результатам стремится организация и какие действия персонала она собирается стимулировать.

**Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.** В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации.

**Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие подцели:**

1. Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.
2. Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники.
3. Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.
4. Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно

отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

5. Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и симулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработной платы и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.
6. Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

**Цели формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организаций достигаются посредством реализации следующих основных задач:**

— развития организационной культуры, выражающейся в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды организации;

— подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся исполнения, командной работы и качества деятельности организации в целом;

— обеспечения правильного состава и уровней стимулирования, предоставляемого в соответствии с организационной культурой, потребностями организации и потребностями персонала;

— связи стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;

— развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности во всей организации;

— ориентации на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия. Стратегия — определение перспективных целей развития организации и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей. В свою

очередь, политика — это образ действий, направленных на достижение поставленных перед организацией целей.

Исходя из стратегии развития организации формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала.

Стратегии определяют направленность системы мотивации и стимулирования труда персонала, которая требуется для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных кадров, необходимых для выполнения миссии и целей организации. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать рабочих, служащих, в целом персонал организации. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы мотивации и стимулирования труда могут способствовать достижению целей организации и как следует проектировать систему и управлять ею.

Цель стратегий мотивации и стимулирования труда персонала — достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкреплений высоких уровней исполнения, основанного на инновационной инициативе, чтобы отвечать требованиям динамики рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Для выбора стратегии мотивации и стимулирования труда персонала, которая может быть приемлемой для организаций, охарактеризуем основные виды данных стратегий (табл. 23).

*Таблица 23*

### **Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала**

<b>Вид стратегии</b>	<b>Описание стратегии</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы (и ее составляющих частей) мотивации. Нельзя считать заслуживающей мотивации деятельность, которая непосредственно не ориентирована на прирост

1	2
	общественного блага, например в случае спекуляций на финансовых рынках полученные доходы скорее носят признаки выигрыша, чем вознаграждения за труд
Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые основываются не только на зарплате, но и на льготах; уклонение от главного недостатка стратегий превышения среднего уровня зарплаты — отставания роста квалификации от роста оплаты труда и в результате нарушения их единства. Преимущества такой стратегии очевидны. Вместе с тем ориентация на уровень средней заработной платы, сложившейся в целом на рынке труда, была бы верной, если бы речь шла об организациях, относящихся к отраслям, где уровень оплаты труда незначительно отклоняется от среднего по экономике
Стратегия мотивации, обуславливающая позитивный образ организации во внешней среде	Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, а именно способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала. Положения данной стратегии подкрепляют позицию, изложенную в отношении стратегии поддержания зарплаты на уровне требований рынка
Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни	Предусматривает соответствие следующим требованиям: вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность и доступ к благам, обеспечивающим развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, нормативным

1	2
	<p>критерием которого является бедность трудоспособного населения, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство части трудоспособного населения, рассматриваемой организацией в качестве источника формирования ее кадровых ресурсов: вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги, в связи с ростом семьи и т. п. Использование данной стратегии определяется экономическими возможностями организации</p>
<p>Стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала</p>	<p>В так называемых растущих и обучающихся организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки значительно выше, чем принято современными нормами, предусматривающими, что работник должен один раз в три года пройти повышение квалификации труда по тому рабочему месту и той деятельности, на которых он профессионально занят. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами, проходящими в организации. Следующую часть составляют изменения в зарплате и льготах, которые получает работник более высокой квалификации. Поэтому стратегия роста должна опираться на финансовые возможности организации стимулировать профессиональное развитие</p>
<p>Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала</p>	<p>Также связана со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, которые не вознаграждаются должным образом. Поэтому преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении. Стратегия мотивации на первых этапах инновационного процесса должна быть ориентирована на применение льгот и различного рода косвенных стимулов, поскольку рост зарплаты в условиях неустойчивых эффектов</p>



1	2
	<p>инноваций или отсутствия обозначившейся их перспективности неизбежно приводит к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой</p>
<p>Стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями организации</p>	<p>Стабильность и движение — две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться посредством регулирования вознаграждения. Для предотвращения увольнения работника предусматривают использование следующих средств материального и нематериального стимулирования: снятие с очереди на улучшение жилищных условий; отчисление детей из ведомственного детского сада; прекращение различного рода выплат и доплат, установленных увольняющемуся работнику; лишение ведомственной жилплощади. Ориентация на реализацию стратегии стабильности собственного персонала может сопровождаться активной деятельностью по привлечению высококвалифицированного персонала из других организаций</p>
<p>Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала</p>	<p>В целом ориентирована на укрепление социального мира внутри организации — своего рода организационного равенства и сотрудничества и включает следующие требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— оплачиваться должна работа и связанная с ней ответственность, а не занимаемая должность;</li> <li>— дифференциация должна быть большей между профессиональными группами, но меньшей в пределах одной профессиональной группы, поскольку в обратном случае резко снижаются возможности сотрудничества и устанавливается обособленность каждого специалиста от других, что мешает накоплению и интеграции коллективного опыта группы;</li> <li>— отказ от укоренившейся традиции, что трудовой вклад талантливого работника не может быть большим и оценен организацией выше, чем трудовой вклад и заработок его руководителя: особо бережное отношение и особое стимулирование талантливого работника, на каком бы посту в организации он ни находился: использование при этом не регулярных выплат в виде зарплаты, а различного рода специальных премий, устанавливаемых в организациях;</li> </ul>

1	2
	— межгрупповая дифференциация вознаграждения должна развиваться не по одному виду, а по комплексу выплат, т. е. дифференциация должна касаться не только величины вознаграждения, но и относиться к своего рода внутреннему разделению вознаграждения на многие составляющие: в этом случае большие различия в оплате труда выступают как обоснованные особенностями содержания выполняемой работы

Наиболее целесообразно формировать стратегию мотивации и стимулирования труда персонала организаций как сочетание элементов всех видов стратегии.

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации является обоснование *принципов разработки данных систем*.

При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника (табл. 24).

Таблица 24

### Принципы построения баланса интересов групп персонала

Принцип	Характеристика
1	2
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда в организации необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала в организации

1	2
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом в организации
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию	Это не означает использования уравнительного подхода к стимулированию, а предполагает, что все виды стимулирования в организации должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала
Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь предполагает сохранение отношений между организацией и ее служащими после приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например рождения ребенка и ухода за детьми
Сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность организации перед работником в течение длительного периода отношений между ними, но не обязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи	Предполагает удовлетворение организацией потребности работника быть защищенным в изменчивой и усложняющейся социальной среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

Рассмотрим примерный состав функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

### **Нормирование:**

1. Разрабатывать и внедрять нормы затрат труда.
2. Обеспечивать широкое применение технически обоснованных норм выработки и обслуживания для рабочих, руководителей, специалистов и других служащих.

3. Повышать удельный вес этих норм в общей трудоемкости выпускаемой продукции, оказываемых услуг.
4. Руководить работой по пересмотру норм выработки и обслуживания и замене их новыми, более прогрессивными.
5. Участвовать в разработке отраслевых и межотраслевых норм и нормативов по труду, апробации и внедрении их в организации.
6. Обеспечивать подразделения организации нормативными материалами по труду и заработной плате и другой регламентирующей документацией.

#### **Планирование:**

1. Разрабатывать проекты планов по труду и заработной плате и доводить их до подразделений.
2. Разрабатывать предложения по совершенствованию планирования трудовых показателей по отдельным подразделениям и организации в целом.
3. Разрабатывать на основе заявок подразделений организации годовые и перспективные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
4. Составлять планы по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению персонала.
5. Составлять планы работы с кадровым резервом.
6. Планировать совершенствование процесса замещения должностей.

#### **Организация:**

1. Организовывать систему мотивации и стимулирования персонала организации.
2. Привлекать рабочих, руководителей, специалистов и других служащих к решению вопросов организации труда и заработной платы.
3. Организовывать систематическое изучение использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия путем применения фотографии и самофотографий рабочего дня, хронометражных наблюдений и других методов изучения рабочего времени.
4. Участвовать в разработке рациональных режимов работы, графиков сменности производственных подразделений. Участвовать в разработке предложений по улучшению организации рабочих мест, облегчению условий труда и сокращению тяжелых, трудо-

- емких и ручных работ. Организовывать применение современных форм и систем оплаты труда.
5. Разрабатывать мероприятия по совершенствованию организации заработной платы всех категорий работников предприятия.
  6. Организовывать денежное и неденежное материальное стимулирование, премирование работников организации. Организовывать нематериальное стимулирование персонала.
  7. Разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале.
  8. Подготавливать перечень профессий рабочих, для которых при повременной оплате труда применяются тарифные ставки сдельщиков, а также отдельных рабочих, которым устанавливаются месячные оклады взамен тарифных ставок. Подготавливать перечень работ и профессий рабочих, оплачиваемых по повышенным тарифным ставкам в связи с тяжелыми и вредными условиями труда, особо тяжелыми и особо вредными условиями труда.
  9. Подготавливать список подразделений, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день. Проводить социологические исследования.
  10. Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.
  11. Подбирать и расставлять персонал.
  12. Проводить конкурсы на замещение вакантных должностей. Формировать резерв кадров на выдвижение. Организовывать аттестацию персонала организации. Участвовать в разработке предложений по повышению качества нормирования труда.
  13. Разрабатывать социальные меры по укреплению трудовой и производственной дисциплины и повышению ответственности за выполнение плановых заданий.
  14. Разрабатывать предложения по совершенствованию и развитию социальной инфраструктуры и созданию условий для удовлетворения социально-культурных и бытовых потребностей персонала.
  15. Организовывать обучение и направление работников предприятия на учебу в вузы, колледжи, курсы (факультеты, институты) повышения квалификации.
  16. Обобщать и внедрять передовой опыт по управлению социальным развитием трудовых коллективов.

17. Участвовать в разработке и внедрении мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда.
18. Разрабатывать и внедрять мероприятия по повышению социальной роли личности, созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.
19. Подготавливать материалы для представления рабочих, руководителей, специалистов и других служащих к поощрениям и награждениям.

**Координация и регулирование:**

1. Составлять схемы замещения вакантных должностей.
2. Разрабатывать карьерограммы работников.
3. Разрабатывать квалификационные характеристики.
4. Разрабатывать положения по вопросам труда, заработной платы, другим видам стимулирования.
5. Участвовать во внедрении оптимальных режимов труда и отдыха, современных форм организации труда и заработной платы.
6. Участвовать в разработке мероприятий, направленных на дальнейшее улучшение условий труда.
7. Подготавливать предложения по учету социально-психологических факторов в организации производства и быта.
8. Участвовать в организации и проведении экспериментов и разработке предложений по социально-психологическим вопросам.
9. Разрабатывать предложения по созданию условий для роста культурно-технического и профессионального уровня трудящихся, развитию их творческой инициативы, рационализации и изобретательства.
10. Представлять руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию персонала.

**Мотивация и стимулирование:**

1. Осуществлять мотивацию и стимулирование работников подразделений службы управления персоналом организации.

**Контроль:**

1. Контролировать правильность применения утвержденных норм и расценок.
2. Контролировать расстановку персонала.
3. Контролировать расходование фонда оплаты труда, соблюдение штатной дисциплины.

4. Контролировать правильность применения тарифных ставок, окладов, надбавок, доплат и коэффициентов к заработной плате, правильность тарификации работ и установления разрядов рабочим.
5. Контролировать расходование фонда заработной платы в производственных подразделениях, отделах и службах предприятия; принимать меры по устранению выявленных недостатков.
6. Контролировать в производственных подразделениях соблюдение постановлений, приказов и других материалов по доплатам за тяжелые условия труда.
7. Контролировать правильность применения положений о премировании работников.
8. Контролировать обновление и пополнение резерва на выдвижение.
9. Контролировать соблюдение штатной дисциплины.
10. Контролировать расстановку и правильное использование руководящих работников и специалистов в подразделениях предприятия.
11. Контролировать качество обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

**Учет:**

1. Организовывать учет и отчетность по труду и заработной плате.
2. Учитывать движение контингента обучающихся на производстве (прием, выпуск, отсев).
3. Составлять установленную отчетность по подготовке, повышению квалификации и переподготовке кадров.
4. Вести учет продвижения персонала.
5. Составлять отчетность о выполнении индивидуальных планов деловой карьеры.
6. Организовывать систематизированный учет и хранение нормативных актов по труду и заработной плате.

**Анализ:**

1. Проводить анализ отчетности по труду и заработной плате.
2. Анализировать качество применяемых норм и нормативов.
3. Разрабатывать совместно с цехами и другими службами календарные планы пересмотра норм выработки.
4. Анализировать выполнение действующих норм выработки по подразделениям, профессиям рабочих.
5. Изучать причины невыполнения норм выработки отдельными рабочими в целях разработки предложений по устранению этих причин.

6. Выявлять и анализировать причины потерь рабочего времени, разрабатывать предложения по улучшению использования рабочего времени.
7. Анализировать организацию и структуру заработной платы по подразделениям предприятия, отдельным категориям и профессиям работников.
8. Анализировать причины отклонений от запроектированных показателей трудозатрат.
9. Анализировать уровень социального развития трудовых коллективов.
10. Анализировать организацию досуга в целях разработки предложений по улучшению использования свободного времени, обеспечению более благоприятных условий отдыха.
11. Анализировать состав деловых и других качеств специалистов предприятия в целях их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия.
12. Создавать соответствующие условия для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня персонала.
13. Анализировать эффективность системы управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
14. Анализировать эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
15. Анализировать эффективность подбора, расстановки и использования персонала.
16. Анализировать эффективность системы мотивации и стимулирования персонала.
17. Анализировать результаты тестирования и оценки персонала.
18. Анализировать кадровый потенциал организации и ее подразделений.

Цели, стратегия, принципы и функции мотивации и стимулирования труда персонала организаций определяют *структуру системы мотивации и стимулирования труда персонала*, включающую как элементы материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования.

Рассмотренные элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала — основа еще одной составляющей этой системы —



*технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда*, которая предполагает последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала значительно воздействует целый комплекс *факторов внешней и внутренней среды*: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

*Организационные факторы* — это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют *правовые факторы*, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования. *Технические факторы* предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. *Материальные факторы* определяют конкретные формы материального стимулирования; заработную плату, премии, надбавки и т. д. и их размер. *Социальные факторы* предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. *Моральные факторы* представляют комплекс мероприятий, цель которых — обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений. *Физиологические факторы* включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников, эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повыше-

ние эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

При формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала необходимо учитывать основные требования:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязаемость применения;
- постепенность изменения.

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

## **§ 2. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации**

**Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.**

Этапы технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала показаны на рис. 20.

Рассмотрим подробнее содержание представленных на рис. 20 этапов технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда.



Рис. 20. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

## **1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала.**

*Цель данного этапа* — получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования, начиная от выработки политики мотивации и стимулирования до определения форм и систем оплаты труда.

*Первый шаг* данного этапа заключается в проведении мониторинга рынка труда и позиционировании организации на рынке труда. Рынок труда отличается высокой подвижностью, поэтому современным организациям следует осуществлять его мониторинг с периодичностью один-два раза в год.

Основная задача мониторинга рынка труда — получить статистически достоверные данные о средней заработной плате специалистов по конкретным должностям, уровне и динамике оплаты труда, издержках работодателя на рабочую силу. Эти данные должны учитывать отраслевую и региональную специфику, материальные ожидания соискателей, размеры и структуру социальных пакетов, предлагаемых организациями-конкурентами. Кроме того, результаты анализа помогают узнать, какие требования предъявляют работодатели к образованию, квалификации и опыту работы соискателей. Результаты мониторинга также позволяют определить, как отраслям и регионам отследить сезонность и динамику изменения спроса/предложения. Анализ рынка труда решает вопрос внешней сопоставимости аналогичных рабочих мест (должностей).

Рассмотрим этапы проведения мониторинга рынка труда.

*Этап 1.* Определение цели и задач исследования. От цели и задач зависят периодичность, сроки выполнения работы, необходимый объем выборки, подбор источников и способов сбора информации, требования к степени достоверности результатов, стоимость исследования и т. д.

*Этап 2.* Определение объема и критериев формирования выборки. Анализ проводится по отдельным должностям или их группам. При формировании выборки рекомендуется пользоваться правилом: качество выборки важнее ее количества. Поэтому по возможности в список стоит включать не только данные открытых источников (Интернета и печатных СМИ), но и те сведения, которые дополнительно проверяют с помощью очного и телефонного общения, а также электронной почты.

Выбор источников информации определяется тем объемом и структурой данных, которые необходимо получить для полноценного и достоверного анализа (рис. 21).



*Рис. 21.* Основные источники получения информации по рынку труда

Для небольших организаций для анализа состояния рынка труда, как правило, достаточно информации, полученной из государственных и общественных источников, сотрудников других организаций, газет и журналов, профессиональных ассоциаций. Для крупных организаций к приведенному списку добавляют также несколько (не менее двух) обзоров заработных плат, выполненных специализированными компаниями.

Критерии формирования выборки позволяют включить в нее только те организации, которые представляют непосредственный интерес для организации. Среди основных критериев:

- региональное размещение организаций;
- их отраслевая принадлежность;
- принадлежность капитала и стиль менеджмента (иностранная или российская компания);

— размеры организации (по объему оборота, численности персонала);

— квалификационные требования к работнику (опыт, образование, уровень владения иностранными языками и т. д.) и перечень профессиональных задач в описании должностей.

*Этап 3.* Сбор информации — самый сложный и трудоемкий этап. От него во многом зависит качество обзора заработных плат. Основные способы получения информации представлены на рис. 22.

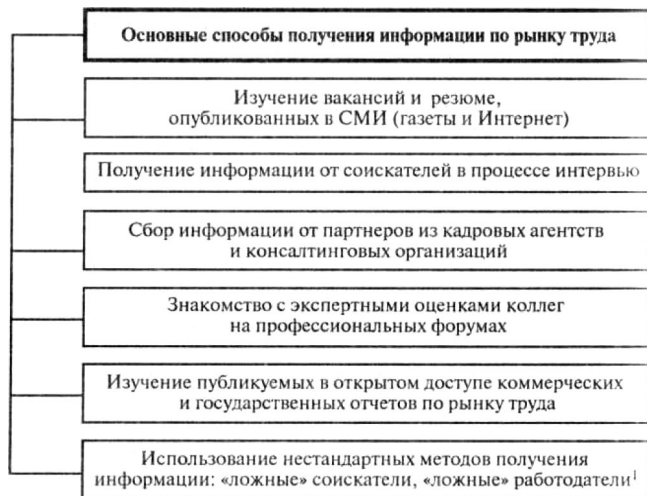


Рис. 22. Основные способы получения информации по рынку труда

Особое внимание необходимо уделять тому, какой вид дохода указан в объявлении (общий или только базовая часть — оклад). Особенно это актуально при анализе должностей с высокой долей переменной части в оплате труда (например, менеджеров по продажам). Как правило, в вакансиях, опубликованных в открытом доступе, указывается общий месячный доход без учета годового, ежеквартального и прочих бонусов.

Если в открытых источниках не указан точный размер заработной платы (часто встречается формулировка «оплата труда обсуждается с успешным кандидатом»), необходимо обзвонить работодателей в целях уточнения этой информации.

*Этап 4.* Обработка результатов согласно следующей технологии:

*Формирование упорядоченного числового ряда.* Для начала необходимо обработать числовую информацию. Если в описании указана «вилка» зарплат, для расчетов следует брать ее среднее значение ( $((\text{нижнее значение} + \text{верхнее значение}) / 2)$ ). Далее все числовые показатели нужно распределить по возрастанию, от минимального к максимальному. Например, ряд может выглядеть следующим образом: 550 600 720 730 750.

*Определение средней арифметической.* Этот показатель рассчитывается как сумма всех имеющихся в выборке обработанных зарплатных значений, деленная на количество источников, предоставивших данные по конкретной позиции. Например,  $(550 + 600 + 720 + 730 + 750) / 5 = 670$ .

*Определение медианы.* Медиана ( $Md$ ) — это число, находящееся ровно в середине числового ряда. Середина числового ряда определяется как  $(n + 1) / 2$ , где  $n$  — количество значений в ряду. Например, в ряду 550 600 720 730 750 представлено пять значений. Следовательно,  $Md = (5 + 1) / 2 = 3$ , т. е. число 720. Если числовой ряд имеет четное значение, медиана определяется как среднее арифметическое соседних значений в середине.

*Определение квартилей.* Квартиль — это  $1/4$  рассматриваемого ряда. Выделяют три квартиля. Для этого нужно разделить общее количество показателей на четыре части и отметить каждый квартиль. Нижний квартиль  $Q1$  отделяет  $1/4$  от начала ряда, верхний квартиль  $Q3$  —  $3/4$  ряда, средний квартиль  $Q2$  совпадает с медианой (в числовом ряду с нечетным количеством значений он совпадет с нечетным числом).

*Определение экстримов* — крайних значений ряда — минимума и максимума.

*Этап 5.* Интерпретация результатов. Какие показатели использовать для анализа, зависит от цели исследования. Наиболее распространены такие показатели, как средняя арифметическая и медиана. Медиану можно рассматривать как более надежное значение, поскольку она уменьшает влияние крайних значений. Если эти два значения примерно одинаковы, значит, рассматриваемый ряд репрезентативен, т. е. данные значения можно принимать в качестве средней заработной платы по данной должности. Если медиана немногим меньше средней арифметической, то это означает, что

большинство представленных организаций (более 50%) платят заработную плату ниже среднего значения, и наоборот. Если между медианой и средней арифметической есть значительные различия, это может означать, что при сборе информации были допущены неточности либо рассматриваемый ряд нерепрезентативен и, для того чтобы исправить ситуацию, следует убрать из числового ряда крайние значения.

Анализ квартилей предлагает получение более конкретной информации. Нижний квартиль свидетельствует о том, что 25% организаций выплачивают заработную плату ниже  $Q1$ . Верхний квартиль говорит о том, что 75% организаций выплачивают заработную плату ниже  $Q3$ , а 25% — выше этой отметки.

Первый квартиль помогает ответить на вопрос, какая оплата может быть установлена на испытательный срок, второй квартиль (он же медиана) — это средняя заработная плата на рынке труда, третий квартиль ориентирует работодателя на установление конкурентоспособной заработной платы для привлечения ценных работников.

Умение применять методики сбора, анализа и интерпретации данных помогает получить надежную информацию о рынке труда. Это позволяет руководству организации принимать взвешенные управленческие решения по оплате труда. Кроме того, результаты мониторинга помогут правильно позиционировать компанию на рынке труда, расставить приоритеты в кадровой политике и подготовить программу действий по формированию эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

На *втором шаге* мониторинга существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала диагностируются используемые в организации методы, формы и элементы мотивации и стимулирования в целях определения действенности и эффективности системы.

В результате диагностики необходимо оценить, какие элементы системы мотивации и стимулирования существуют и эффективно работают, а какие отсутствуют или не работают. Кроме того, необходимо установить взаимосвязь между всеми элементами системы.

Анализ состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации необходимо проводить в разрезе следующих групп показателей (табл. 25).



**Показатели состояния системы мотивации  
и стимулирования труда персонала в организации**

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатель</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Связь со стратегией организации	1.1. Стратегия, цель и политика по управлению персоналом, ее связь со стратегией организации
	1.2. Стратегия, цель и политика в области мотивации и стимулирования, ее связь со стратегией по управлению персоналом
	1.3. Формализованная и регламентированная система мотивации и стимулирования, пакет утвержденных нормативных документов
	1.4. Утвержденный бюджет на персонал и бюджет средств на оплату труда
	1.5. Регулярное проведение анализа расходов на персонал
2. Состояние системы оплаты труда	2.1. Регламентированные и утвержденные принципы и механизм формирования системы окладов (тарифной системы)
	2.2. Регламентированные и утвержденные принципы и процедура назначения и изменения грейда, должности, окладов
	2.3. Формализованные рычаги регулирования уровня оплаты труда (в целом по предприятию и по отдельным профессиям) с учетом конкурентоспособности и состояния спроса на рынке труда
	2.4. Связь оплаты труда с результатами оценки сотрудников
	2.5. Качественное состояние системы надбавок и льгот
	2.6. Соотношение между различными частями оплаты труда
	2.7. Качество основных нормативных документов по оплате труда
3. Состояние премиальной системы	3.1. Механизм формирования фонда премирования
	3.2. Четкая и ясная для сотрудников система оценки результатов труда, служащая базой для начисления переменной части заработной платы

1	2
	<p>3.3. Необходимое разнообразие видов премирования</p> <p>3.4. Дифференциация премирования по категориям, структура премирования по видам премий и частоте выплат</p> <p>3.5. Категории сотрудников, подлежащих премированию</p> <p>3.6. Объективные и формализованные критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности, квоты и пр.) по категориям сотрудников</p> <p>3.7. Оценочный лист сотрудников</p> <p>3.8. Шкала премирования</p> <p>3.9. Частота выплат премий</p> <p>3.10. Основные нормативные документы по системе премирования</p>
4. Состояние системы льгот и компенсаций (социального пакета)	<p>4.1. Степень дифференциации действующих льгот и компенсаций по категориям персонала</p> <p>4.2. Степень дифференциации системы дополнительных льгот в зависимости от целей:  — поощрение длительной работы в компании;  — привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников;  — стимулирование производительности труда;  — улучшение физического и финансового благосостояния сотрудников;  — создание благоприятного общественного мнения о компании</p> <p>4.3. Формализованные и регламентированные принципы построения системы дополнительных льгот:  — всем сотрудникам;  — в зависимости от результатов аттестации;  — в зависимости от срока работы в компании;  — после успешно пройденного испытательного срока;  — в зависимости от разряда (грейда) должности;  — в зависимости от квалификации сотрудника;  — фиксированная или гибкая система льгот</p>
	<p>4.4. Разнообразие социального пакета, включение в него таких льгот, как:  — медицинская и другая страховка;</p>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оплата питания и проезда до места работы;</li> <li>— оплата членства в спортивных клубах;</li> <li>— оплата отдыха;</li> <li>— оплата жилья;</li> <li>— оплата обучения;</li> <li>— мобильные средства связи;</li> <li>— автомобиль с персональным водителем — для руководителей;</li> <li>— кредитование сотрудников, предоставление денежных ссуд</li> </ul>
	4.5. Формализованные правила распределения дополнительного вознаграждения между конкретными сотрудниками и доведения до них принципов такого распределения
5. Система нематериального стимулирования	5.1. Программа признания заслуг сотрудников
	5.2. Структура системы нематериального стимулирования по категориям
	5.3. Принципы формирования системы нематериального стимулирования
	5.4. Программа обучения в качестве льгот и нематериальной мотивации
	5.5. Система управления карьерой сотрудников
	5.6. Использование системы оценки персонала
	5.7. Оценка корпоративной культуры, ее норм и ценностей с точки зрения мотивации и оплаты труда персонала
	5.8. Нормативные документы по нематериальному стимулированию

На *третьем шаге* этапа мониторинга системы мотивации и стимулирования труда проводится диагностика мотивации работников организации в целях исследования мотивационной структуры и удовлетворенности персонала, выявления степени готовности организации и ее сотрудников к изменениям.

**2. Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала.**

На данном этапе формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации необходимо сформулировать основные *цели и принципы политики организации* в данной сфере управления, которые должны вытекать из стратегии и целей организации и, соответственно, из стратегии управления персоналом. При их разработке учитывают следующие факторы:

- цели и задачи организации;
- стратегическое позиционирование организации на рынке труда;
- организационная культура;
- ценности организации;
- специфика бизнеса;
- стадия развития бизнеса;
- структура и размер организации;
- финансовое положение;
- характеристики персонала организации.

Существуют три общепринятые политики в области мотивации и стимулирования труда: опережать, равняться или отставать от конкурентов. В последнее время наметился еще один подход — гибридный, предполагающий гибкость в отношении различных групп работников.

*Политика равнения на конкурентов* — самая распространенная политика — платить столько же, сколько платят конкуренты. Задача данной политики — гарантировать, что затраты организации на оплату труда персонала примерно равны затратам их конкурентов на товарном рынке и что ее способность привлекать персонал на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда. Хотя эта политика помогает работодателю избежать повышения цен на товары, она не может обеспечить конкурентного преимущества на рынке труда.

*Политика опережения* максимально повышает способность организации привлекать и удерживать квалифицированных работников и уменьшает неудовлетворенность персонала оплатой труда. Она может также компенсировать менее привлекательные характеристики работы.

Однако политика лидерства имеет и отрицательные последствия. Она может вынудить работодателя увеличивать зарплату уже работающих сотрудников, чтобы избежать внутренней несогласованности и роптания. Кроме того, политика опережения может замаскировать негативные характеристики работы, которые позже внесут свой вклад в ротацию (например, отсутствие интересных заданий или враждебно настроенные коллеги).

*Политика отставания*, т. е. оплата труда ниже рыночных ставок, может помешать организации привлечь потенциальных работников. Но если отставание от конкурентов по уровню оплаты труда сочетается с лидированием по другим показателям работы (например, интересная работа, хорошее местонахождение, замечательные коллеги, самое современное оборудование и технологии, равновесие между личной жизнью и работой и др.), такая комбинация на определенное время способна повысить удовлетворенность трудом в организации отдельных работников.

На практике многие работодатели не ограничиваются единственным выбором между тремя вариантами. Они могут применять разную политику в отношении разных комплексов работ, различных подразделений, которые работают в совершенно разных конкурентных условиях.

Выбранные цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала значительным образом влияют на формирование *состава и структуры системы мотивации и стимулирования*. Соотношение различных составляющих данной системы определяется в связи с их «персональным» назначением (табл. 26).

Таблица 26

**Назначение отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования персонала в организации**

<b>Составляющие системы мотивации и стимулирования</b>	<b>Назначение</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<b><i>Материальное денежное стимулирование</i></b>	
Базовый оклад (заработная плата)	Обеспечение относительной стабильности и справедливости в оплате труда, поскольку работа оплачивается в соответствии с ценностью должности (рабочего места) для организации
Стимулирующие надбавки и доплаты	Обеспечение гибкости в оценке деятельности каждого сотрудника: квалификации, его ценности для организации и др.
Компенсационные доплаты	Формирование чувства защищенности и обеспечение компенсации за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверх нормативного времени и пр.

1	2
Переменная часть (премии)	Обеспечение роста оплаты в зависимости от эффективности и результатов деятельности организации в целом, отдельных подразделений и каждого сотрудника
<b><i>Материальное неденежное стимулирование</i></b>	
Социальный пакет (бенефиты)	Увеличение конкурентной привлекательности организации на региональном рынке труда, что обеспечивает приток с внешнего рынка квалифицированных кадров Удержание высокопрофессиональных сотрудников, повышая их приверженность организации Создание благоприятного общественного мнения об организации Возможности законной минимизации налогооблагаемой базы при стимулировании труда сотрудников
<b><i>Нематериальное стимулирование</i></b>	
	Обеспечение привлечения и удержания сотрудников, лояльности, эффективности деятельности

**3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).**

**4. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).**

**5. Разработка системы нематериального стимулирования.**

Содержание 3, 4 и 5 этапов технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда будет рассмотрено далее в главах 6 и 7 настоящего пособия.

**6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.**

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов.

Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда, представлены в табл. 27.

**Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации**

<b>Составляющие системы мотивации и стимулирования</b>	<b>Нормативно-регламентирующие документы</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	Коллективный договор Трудовой договор Положение о системе управления персоналом Положение о персонале Правила внутреннего распорядка Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.
Материальное стимулирование	Положение об оплате труда и материальном стимулировании Положение об организации оплаты труда работников Положение о премировании персонала Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете) Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации Положение о выплате надбавки за ученую степень Положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.
Нематериальное стимулирование	Этический кодекс организации Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии» Положение о почетном звании (грамоте) Положение о профессиональном обучении кадров

1	2
	Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования Положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации Положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом Положение об управлении деловой карьерой персонала и др.

Среди перечисленных в таблице документов особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

Система материального стимулирования может быть описана в едином внутрифирменном документе («Положение об оплате труда и материальном стимулировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников, либо в документах, в которых отдельно прописаны система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. В любом случае структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

Использование локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы оплаты труда, обеспечивает социальную эффективность системы стимулирования за счет следующих факторов:

**С точки зрения руководства компаний:**

- появляется система и системность;



- понятные правила формирования зарплаты делают персонал более лояльным и заинтересованным;
- повышается привлекательность организации как работодателя;
- материальная мотивация персонала становится действенным инструментом управления развитием организации;
- размер фонда оплаты труда делается предсказуемым и понятным;
- при разработке и внедрении системы мотивации и стимулирования используются четкие критерии оценки сотрудников и подразделений, ориентированные на достижение целей организации;
- снижается число социальных конфликтов, связанных с недовольством системой оплаты.

### **С точки зрения персонала:**

- вносится ясность и устанавливаются строгие правила в отношении формирования и выплаты заработной платы, отсутствует повод для неудовлетворенности;
- снижается социальная напряженность в коллективе;
- появляется прозрачность в системе формирования заработной платы — работник может сам рассчитать, правильно ли ему выплатили проценты и бонусы;
- возникает возможность управлять своим доходом — ясно, что нужно делать каждому работнику для организации, чтобы индивидуальный доход повысился.

**Положение об оплате труда**, как правило, разрабатывается руководством организации, а нанимаемому персоналу предлагается принять и соблюдать его условия.

Этапы разработки Положения об оплате труда следующие:

1. Создание комиссии по разработке Положения. Поскольку данное положение является одним из основных локальных нормативных документов, при разработке и согласовании отдельных его пунктов необходимо участие руководителей структурных подразделений. Кроме того, к работе подключаются различные профильные специалисты отдела оплаты труда, отдела кадров, юридического отдела. Возглавляет комиссию, как правило, директор по персоналу.

2. Определение субъектов, на которых распространяет свое действие Положение об оплате труда. По общему правилу персоналом признаются лица, состоящие с компанией в трудовых отношениях. Положение об оплате труда не распространяется на лиц, оказываю-

щих услуги по гражданско-правовым договорам. Другим субъектом является работодатель. Чаще всего по традиции его обозначают понятием «администрация». Вместо «администрации» можно использовать термин «руководство».

3. Формулирование основных принципов организации оплаты труда. В регулировании социально-трудовых отношений основными принципами являются:

- соблюдение норм законодательства;
- равноправие сторон;
- добровольность принятия обязательств;
- недопущение принудительного или обязательного труда и дискриминации в сфере труда;
- стабильность трудовых отношений.

4. Определение структуры Положения и формулирование содержания разделов. Обязательные требования к структуре Положения об оплате труда законодательно не утверждены. Тем не менее на практике структурно эти Положения, как правило, имеют несколько разделов (табл. 28).

*Таблица 28*

**Структура и содержание Положения об оплате труда**

<b>Раздел</b>	<b>Содержание</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Общие положения	Основные акты (законы, подзаконные акты, локальные акты организации), которыми регулируются вопросы оплаты труда в организации Лицо, ответственное в организации за исчисление заработной платы работнику Лицо, ответственное в организации за решение вопросов о премировании работников Работники организации, на которых распространяется данное положение об оплате труда Правила и сроки предоставления работнику расчетного листка, форма которого устанавливается в приложении к этому положению
2. Заработная плата работников	Требования к работнику, необходимые для начисления ему зарплаты Нормы труда, если они прямо связаны с суммами выплачиваемой зарплаты

1	2
	<p>Система оплаты труда для отдельных категорий работников            Размеры заработной платы для отдельных категорий работников            Размеры доплат и надбавок для отдельных категорий работников            Порядок, место и срок выплаты заработной платы            Правила оплаты труда в условиях, отклоняющихся от нормальных            Эти правила могут быть вынесены в отдельный раздел или подраздел</p>
<p>3. Премирование работников за основные результаты деятельности</p>	<p>Виды премий            Показатели премирования            Размеры премий            Круг работников, которые могут рассчитывать на денежное поощрение            Сроки выплаты премий            Если в организации применяются различные дифференцированные премии, то все поощрения могут быть вынесены в отдельные разделы с сохранением раздела, содержащего общие правила о премировании</p>
<p>4. Социальный пакет</p>	<p>В данном разделе указываются все виды социальных выплат и льгот:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— дополняющие условия труда;</li> <li>— социальные;</li> <li>— имиджевые;</li> <li>— индивидуальные</li> </ul>
<p>5. Прочие условия оплаты труда</p>	<p>В данном разделе описываются прочие вопросы оплаты труда. Они могут регулировать вопросы вступления положения в силу, внесения в него изменений, определять лицо, ответственное за хранение данного положения, и т. д.</p>

5. Согласование и подписание документа. Положение обязательно содержит визы согласования членов комиссии, ответственной за разработку Положения. Положение подписывает руководитель комиссии и утверждает руководитель организации. Если в компании действует профсоюзная организация или существует иной представительный орган сотрудников, то Положение об оплате труда необходимо согласовать с ними в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ.

Разрабатывают **Положение о премировании**, как правило, руководители внутрипроизводственных подразделений. Это позволяет учитывать особенности производственной деятельности, стоящие перед подразделением задачи, специфику применяемых форм и систем оплаты труда. Разработанные положения принимаются после согласования с руководителем предприятия и с профсоюзным комитетом, что обеспечивает их соответствие целям предприятия и требованиям социальной защищенности работников. Положения о премировании должны пересматриваться при заключении нового коллективного договора. Это позволяет корректировать их в соответствии с изменением производственно-финансовой деятельности предприятия, появлением новых ориентиров при стимулировании трудовой активности работников.

**Основные элементы премиальной системы**, которые отражают в Положении о премировании: показатели и условия премирования; источники выплаты премий. В Положении о премировании предусматриваются размеры (шкалы) и сроки премирования, а также круг премируемых работников.

**Показатели и условия премирования** делят на основные и дополнительные. Выбор *основных показателей* определяется целью премиальной системы; их выполнение, как и соблюдение основных условий, обязательно для получения премии. При невыполнении основных показателей и условий премия не начисляется. *Дополнительные показатели и условия* во многом выполняют роль «корректоров», не допускающих, чтобы основные показатели достигались в ущерб другим сторонам деятельности. Выполнение дополнительных показателей и условий — основание для получения премии в полном размере, при их невыполнении размер премии уменьшается.

Показатели премирования могут быть *абсолютными* (выраженными в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения) и *относительными* (коэффициенты, проценты, индексы).

Важно делить показатели премирования на количественные и качественные. К *количественным показателям* премирования относят выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и повышению производительности труда, внедрению технически обоснованных норм, нормативов и т. д.

*Качественные показатели* отражают не только улучшение качества выпускаемой продукции, но и положительные изменения, касающиеся других технико-экономических показателей работы предприятия. К таким показателям относят: снижение трудоемкости продукции; экономию по сравнению с установленными нормами сырья, материалов, топлива, инструментов и других материальных ценностей: снижение нормируемых потерь сырья, топлива, энергии; коэффициент качества труда. Если в премиальной системе приняты качественные показатели премирования, то условиями действия этой системы должны быть количественные характеристики. И наоборот, если показатели премирования являются количественными, то условия премиальной системы должны отражать требования достижения соответствующего уровня качества.

Основные **источники выплаты премий** — фонд заработной платы, прибыль предприятия, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива, энергии.

**Шкалы премирования** увязывают выполнение или невыполнение конкретных показателей и условий с размером (процентом) премии или величиной его повышения/понижения.

Круг премируемых определяет категории работников, поощряемых по данной премиальной системе.

В соответствии с поставленной целью используются различные классификации премий и премиальных систем. Так, в зависимости от количества используемых в системе поощрения показателей и условий премирования различают *простые* и *сложные системы*, в зависимости от использования системы поощрения применительно к отдельным работникам или их группе — *индивидуальные* и *групповые*.

Положение о премировании может разрабатываться для предприятия и его структурных подразделений, а также для отдельных категорий работников, должностей, профессий, квалификационных групп отдельных профессий. Премировать можно с различной периодичностью: за месяц, квартал, полугодие, в зависимости от особенностей организации производства и труда, действующего учета и отчетности.

Разработка Положения о премировании предполагает установление краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных или специальных целей. Поставленные цели достигаются использованием сле-

дующих **систем премирования**: за основные результаты деятельности, единовременное премирование, специальные системы премирования. Премирование за основные результаты деятельности называют *текущим*, выплаты осуществляются ежемесячно; единовременное премирование — *разовым*, предусматривающим выплаты по итогам года. Специальные системы премирования учитывают результаты деятельности, направленные на экономию конкретных видов материальных ресурсов, создание и внедрение новой техники и технологии, изменение конструкций и технических характеристик, а также время достижения этого результата.

От степени обоснованности выбранной системы в существенной мере зависят эффективность деятельности предприятия, способность оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия и конкурентоспособность.

При этом рекомендуется соблюдать следующие **условия функционирования премиальной системы**:

- показатели премирования должны быть ориентированы на решение задач предприятия;

- необходима оценка показателей премирования, обеспечивающая более высокое вознаграждение за труд большей напряженности;

- число показателей и условий премирования, как правило, не должно превышать трех;

- между показателями и условиями премирования не должно быть противоречий;

- способ определения премии и шкала премирования должны быть достаточно простыми;

- напряженность показателей премирования должна периодически проверяться;

- круг премируемых работников должен определяться их влиянием на показатели премирования;

- периодичность премирования должна постоянно стимулировать работников улучшать показатели их деятельности;

- источники выплаты премий должны соответствовать показателям и источникам премирования и полностью обеспечивать потребности в финансовых средствах, необходимых для выплаты премий;

- премиальная система должна быть экономически обоснованной, что подтверждается оценкой эффективности ее применения.

При разработке положений по премированию целесообразно заложить в них *принцип трехступенчатости*, распространенный на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой, согласно которому необходимо:

1) на первой ступени начислять премии за выполнение показателей, характеризующих деятельность всего предприятия;

2) на второй ступени на уровне структурных подразделений при премировании использовать конкретные показатели, характеризующие их деятельность: для бухгалтерии — выполнение своих служебных обязанностей на высокопрофессиональном уровне, заключающееся в минимизации налогов с предприятия; для отдела сбыта — выполнение плана поступления денежных средств на расчетный счет предприятия; для транспортного отдела — выполнение плана по отправке грузов и др.;

3) на третьей ступени использовать премии за выполнение индивидуальных показателей, характеризующих эффективность трудовой деятельности отдельного работника.

**Премия** — один из самых гибких элементов, формирующих вознаграждение работников. В отличие от тарифных ставок и должностных окладов премия не является гарантированной выплатой, ее размер может существенно изменяться в зависимости от многих факторов. **Наиболее сильное влияние премия будет оказывать в случае соблюдения следующих требований:**

— работники должны обладать своевременной и всесторонней информацией о показателях и условиях премирования, а также остальных аспектах премиальной системы;

— необходима четкая ориентация на результаты, которые хочет достигнуть организация, используя те или иные премиальные системы, при простой для понимания работников взаимосвязи этих результатов и получаемого вознаграждения;

— показатели и условия премирования должны соответствовать требованиям законодательно-правовой базы и условиям проведения технологического процесса при соблюдении правил техники безопасности, санитарно-гигиенических норм и нормативов.

Практика работы предприятий показывает, что премия устанавливается, как правило, не только в соответствии с результатами труда работника, но и с учетом продолжительности его непрерывного стажа работы на данном предприятии, поэтому премиальные поло-

жения и положения об оплате труда, действующие на предприятии, должны находиться в полном соответствии.

Премиальная система может иметь несколько положений о премировании. Положения, относящиеся к одной премиальной системе, содержат элементы, отражающие ее принципиальные черты. Содержание положений о премировании обусловлено конкретными задачами и условиями стимулирования труда.

## Резюме

1. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции, структуру системы мотивации и стимулирования труда, технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия. Исходя из стратегии развития организации формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала. Цель стратегий мотивации и стимулирования труда персонала — достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ.

Основные виды данных стратегий мотивации и стимулирования труда персонала: стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями организации; стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда; стратегия мотивации,



обусловливающая позитивный образ организации во внешней среде; стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни; стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала; стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала; стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями организации; стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала. Наиболее целесообразно формировать стратегию мотивации и стимулирования труда персонала организаций как сочетание элементов всех видов стратегии.

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации является обоснование принципов разработки данных систем. При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника.

Цели, стратегия, принципы и функции мотивации и стимулирования труда персонала организаций определяют структуру системы мотивации и стимулирования труда персонала, включающую как элементы материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования.

Рассмотренные элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала — основа еще одной составляющей этой системы — технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда, которая предполагает последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала значительно воздействует целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

2. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Этапы технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда:

1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала. Цель — получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования, начиная от выработки политики мотивации и стимулирования до определения форм и систем оплаты труда.

2. Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала. На данном этапе необходимо сформулировать основные цели и принципы политики организации в данной сфере управления, которые должны вытекать из стратегии и целей организации и, соответственно, из стратегии управления персоналом.

3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).

4. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).

5. Разработка системы нематериального стимулирования.

6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Система материального стимулирования может быть описана в едином внутрифирменном документе («Положение об оплате труда и материальном стимулировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников, либо в документах, в которых отдельно прописаны система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что включает система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации?
2. Назовите цели и задачи системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

3. Дайте характеристику стратегиям мотивации и стимулирования труда персонала.
4. Перечислите основные принципы разработки систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
5. Приведите примерный состав функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Какие направления включает диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала?
7. Раскройте основные этапы проведения мониторинга рынка труда.
8. Каковы основные источники и способы получения информации по рынку труда?
9. Назовите показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.
10. Прокомментируйте назначение отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования персонала в организации.
11. Назовите основные этапы разработки Положения об оплате труда.
12. Какова структура и содержание Положения об оплате труда?
13. Какие элементы премиальной системы отражаются в Положении о премировании?

## Глава 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — охарактеризовать процесс разработки системы материального стимулирования. Для этого необходимо рассмотреть формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда), изучить порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета).

### § 1. Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда)

**Процесс формирования системы материального денежного стимулирования (оплаты труда) состоит из следующих этапов:**

1. Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала.
2. Описание и анализ рабочих мест (должностей).
3. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.
4. Грейдирование рабочих мест (должностей).
5. Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости.
6. Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования).

Рассмотрим их более подробно.

**1. Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала.**

Целесообразно выделить несколько категорий должностей (рабочих мест), явно различающихся по ценности для организации, целям и результатам труда, а затем для каждой из них сформировать свою структуру системы мотивации и стимулирования, ориентирующую на деятельность в интересах организации.

---

<sup>1</sup> Глава 6 подготовлена на основе источников 1, 2, 4 списка использованной литературы.

Такие категории можно выделить по следующим основаниям:

— цели должности, т. е. надо определить приоритеты и сделать выбор между процессом и результатом. Работа представителей инфраструктурного сегмента организации (бухгалтеров, секретарей, офис-менеджеров и т. д.) не выражается в измеримых результатах, тогда как от работников, например, отдела продаж требуется результат в виде выполнения плана. Понятно, что в первом случае целесообразно в составе оплаты труда предлагать сравнительно большую часть должностного оклада и сравнительно меньшую — премии, а во втором — наоборот;

— зависимость результата от работника. Наглядным примером может быть сравнение двух менеджеров по продажам: один должен самостоятельно заниматься поиском покупателей, второй этим может не заниматься, поскольку поток клиентов обеспечивается рекламой, в связи с чем от первого требуется инициатива, активность, психологические качества продавца, а на результатах второго такая мотивация вряд ли скажется;

— индивидуальный или групповой результат. Если речь идет о командной работе подразделения, то система стимулирования в своей премиальной части должна отражать общий результат. В случае когда каждый достигает результата независимо от других, премиальная часть должна быть индивидуальной. Однако это может привести к конфликтам. Например, при индивидуальной системе премирования менеджеры по продажам нередко начинают соперничать между собой, пытаются перехватить друг у друга клиентов, что в конечном результате не идет на пользу организации.

Обычно выделяют основной, вспомогательный, обслуживающий и управленческий персонал в зависимости от отношения к конечному продукту организации. К *основному персоналу* относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т. е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т. е. приносящим выручку предприятию.

*Вспомогательный персонал* обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К *обслуживающему персоналу* относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т. д.

К *управленческому персоналу* относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание системы стимулирования и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут дифференцированными, ведь вклад отдельных категорий в конечный продукт разный и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

## **2. Описание и анализ рабочих мест (должностей).**

### **3. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.**

В результате описания и анализа рабочих мест должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), и это представление фиксируют в соответствующих документах.

Далее приведены основные информационные блоки, на основе которых разрабатывают вопросы, включаемые в соответствующие вопросники для проведения анализа работы:

- место работы — подразделение;
  - название должности;
  - должность руководителя;
  - должности персонала, находящегося в непосредственном подчинении у работника;
  - главная цель работы;
  - перечень основных задач и обязанностей работника;
  - основные показатели работы — торговый оборот, размер контролируемых финансовых ресурсов, количество персонала, производительность и т. п.;
  - сведения об использовании специального оборудования или станков;
  - информация о необходимости работы с людьми — в или за пределами организации;
  - особые обстоятельства, такие как неудобные часы работы, командировки, неблагоприятные и опасные условия труда;
  - требуемое образование и профессиональная квалификация
- минимальный и желательный уровень;
- необходимость обучения;
  - требуемый опыт — минимальный и желательный;
  - особые навыки или способности, например умение работать с цифрами, способность четко говорить и т. д.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей оценивают и классифицируют рабочие места (должности) по степени ценности каждого из них внутри организации.

По определению МОТ, *оценка работ* — это инструмент для систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия. Оценка работ опирается на сравнение и анализ тех требований, которые предъявляют к исполнителям работы для достижения нормальной производительности, но без учета индивидуальных способностей и усилий конкретных работников.

При проведении оценки работ сталкиваются с двумя основными трудностями:

- сложно выявить качественные различия между отдельными видами работ при их большом разнообразии;
- проведение качественных различий между отдельными видами работ не должно смешиваться с личностными характеристиками работников.

В настоящее время выделяются две большие группы методов оценки и классификации работ — суммарные (неаналитические) и аналитические (рис. 23). Выбор метода оценки зависит от числа и типов работ, выполняемых на данном предприятии, объема расходов, связанных с проведением оценки, наличия соответствующих ресурсов, степени точности, предъявляемой к оценке, и др.

<b>МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РАБОТ</b>	
<b>Аналитические</b>	<b>Неаналитические (суммарные)</b>
Факторный метод	Метод рядов (ранжирование)
Прямая денежная оценка	
Балльная оценка (балльно-факторный метод)	Метод попарного сравнения работ
Прямая балльная оценка	
Взвешенная балльная оценка	Классификационный метод

*Рис. 23. Методы оценки работ*

При использовании суммарных методов различные работы сравнивают в целом, без расчленения их на составные элементы. В данной системе применяется несколько методов оценок. Главные из них —

метод рядов и метод распределения работ или должностей по разрядам (классификационный метод). С помощью метода рядов все работы сравнивают последовательно друг с другом в целом, но в соответствии с принятыми методами для оценки некоторых факторов (сложность труда, мера ответственности, уровень квалификации, условия труда).

*Метод рядов (ранжирование)* — самый простой, что составляет его главное преимущество. Он не дает работам количественной оценки, а лишь показывает, какая из них значимее по сравнению с другой. При оценивании работ по этому методу важен ограниченный отбор ключевых видов работ, репрезентативных и типичных по функциям. Считается, что их объем должен приблизительно составлять 10-15% общего числа всех видов работ. Их классифицируют, и они служат эталонами для оценки всех остальных.

После того как работы выстроены в порядке их значимости, их группируют в разряды по принципу объединения аналогичных, близких по содержанию работ. Каждому разряду соответствует определенный уровень тарифных ставок и окладов.

Опыт применения метода рядов показывает, что он эффективен в тех случаях, когда сопоставляют работы, похожие или выполняемые в одном и том же подразделении, и наоборот, проблематичен, когда сравнивают непохожие и не связанные друг с другом работы.

Применение этого метода имеет ряд ограничений. Сравнение работ только с ключевыми видами не дает возможности точно определить, какое место занимают данные работы в интервале между ними.

Недостатком метода рядов является и то, что при отсутствии точных критериев оценка работы подвержена деформирующему влиянию таких факторов, как сложившийся уровень тарифных ставок и личные качества исполнителей. При выборе того или иного метода оценки работ на практике предпочитают не точность, а быстроту и экономичность получения информации.

Существует множество разновидностей метода рядов, но самый распространенный из них — *метод попарного сравнения работ*, при котором составляют ряд оценочных работ, где на первом месте стоит работа, получившая от экспертов наибольшее число плюсов, а на последнем — работа, не получившая ни одного плюса. Метод попарного сравнения предполагает соблюдение по крайней мере двух обязательных условий: небольшое число работ, подлежащих оценке, и однородность оцениваемых работ.



*Классификационный метод (метод распределения работ по разрядам)* также не предусматривает количественной оценки работ ни в денежной форме, ни в баллах. Согласно этому методу прежде всего определяют число разрядов работ (должностей) и общую характеристику этих разрядов с учетом принятых критериев качественной оценки труда. Затем все работы (должности), подлежащие оценке, на основе заключений экспертов распределяют по установленным разрядам (табл. 29).

Таблица 29

### Классификация работ (должностей)

Описание разряда	Должность
<p><b>Разряд 6.</b> Самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требуется высокого уровня общего образования (вуз), специального образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за развитие организации и ее результаты</p> <p>И т. д. по разрядам и должностям</p>	<p>Генеральный директор, заместитель генерального директора</p>
<p><b>Разряд 1.</b> Работа очень простая и повторяющаяся. Требуется среднего уровня общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за своевременные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы</p>	<p>Рабочие-станочники, охрана, уборщицы, шоферы</p>

Классификационный метод исторически был широко распространен для работников умственного труда (в том числе высококвалифицированных специалистов).

Самое сложное в классификационном методе — определение разрядов. Они должны существенно отличаться друг от друга уровнем требуемых квалификации, стажа, ответственности. Их число зависит от содержания работы, размера предприятия, диапазона функций и кадровой политики организации: на мелких — это число минимально, на крупных — весьма значительно.

Для более точного распределения работ по разрядам оценка важности работ проводится по специально отобраным факторам (например, сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности в выполнении работы, необходимость принятия решений, новизна в исполнении

работ, тип и цель официальных контактов, производственный опыт, ответственность, знания). Исходя из этих факторов по каждому разряду составляют определители, с которыми сравнивают описания работ.

Классификационный метод прост и экономичен в применении. Он является более точным и объективным по сравнению с методом рядов, так как оценка производится на основе определенных факторов. Кроме того, его расценивают как более гибкий, поскольку новые и реконструированные виды работ распределяют по разрядам в соответствии с определителями.

Недостатки метода связаны с трудностью точного определения разрядов. На крупных предприятиях это осложняется большим количеством работ с широким диапазоном их содержания. Из-за этого классификационный метод во многих случаях создает основу для субъективной оценки при распределении работ по разрядам.

При использовании аналитических методов оценки и классификации работы сравнивают не в целом, а по составным частям (по факторам и степеням факторов), причем любой необходимый фактор оценивают либо в денежном выражении, либо в баллах. Степень сложности работы определяют на основе анализа и количественной оценки всех факторов, отобранных для оценки. Таким образом, при аналитических методах классификации работ прежде всего устанавливают определенное число факторов и их степеней, оценивают эти факторы. Общая оценка по всем факторам указывает на значимость данной работы в структуре всех видов работ.

Основа аналитической оценки труда — женеvская схема (Международная конференция оценки труда в Женеве, 1950), которая содержит следующие виды требований:

- профессиональные способности (знания, умственные и физические способности);
- нагрузка (внимательность, выносливость, старание);
- ответственность (за материал, продукты, здоровье, результаты труда других);
- условия труда (влияние окружающей среды, например температура, влажность, грязь, шум, опасность несчастного случая и т. п.).

Факторы качества работ оценивают с помощью двух основных методов: метода прямой денежной оценки и методов степеней, или балльных методов оценки. *Суть метода прямой денежной оценки* заключается в количественном измерении качества работ путем расчленения работы на составные части (факторы), присущие всему диапазону ра-

бот, подлежащих оценке. Число факторов колеблется от пяти до восьми. Сначала оценивают «ключевые», типичные виды работ, имеющиеся на предприятии. Их число составляет в среднем от 15 до 50 и зависит от размера предприятия. «Ключевые» работы сравнивают между собой по каждому фактору, затем составляют ряд этих работ, определяют удельный вес каждого фактора (в процентах к базе) в данной работе и выявляют ее место по шкале оценок всех «ключевых» работ при их сравнении по факторам. На основе обследования уровней заработной платы на рынке труда по каждой «ключевой» позиции определяют тарифную ставку (оклад) работника, которую распределяют в процентах между отобранными факторами в зависимости от их значения для данной «ключевой» позиции. После этого классифицируют «неключевые» работы методом их сравнения по факторам с теми работами, которые уже были ранее отобраны. В заключение выявляют общую денежную оценку каждой «неключевой» работы простым суммированием индивидуальных денежных оценок ее частей и составляют ряд классификации работ в зависимости от их важности для предприятия.

В большинстве стран самый распространенный метод — *балльная оценка*, иначе — балльно-факторный метод. Суть данного метода состоит в отборе общих для большинства работ факторов, существенных для выявления различий, расчленении каждого из них на степени, выделении количества баллов для каждого фактора и его степеней. Для рабочих и рядовых служащих число таких факторов колеблется от 4 до 5 («квалификация», «ответственность», «умственное напряжение», «физическая нагрузка»), для специалистов и руководящего состава — до 9-12 факторов.

Так как основные факторы имеют слишком широкий диапазон, при различных обстоятельствах их могут трактовать дифференцированно. В таком случае каждый фактор делят на подфакторы (от 6 до 16).

Подфактор служит шкалой измерения отдельных уровней каждого фактора. В свою очередь, его делят на ряд степеней (от 3 до 6-10 и более) в зависимости от видов работ, подлежащих оценке, и от предъявляемых к этим работам квалификационных требований. Каждую степень оценивают определенным числом баллов. Значимость каждого фактора определяют его важностью для данного вида работ. После этого проводят количественную оценку факторов по степеням на основе арифметической, геометрической или произвольной профессии. Сумма всех факторов, оцененных в баллах, представляет собой общую балльную оценку качества конкретного вида работы.

Балльная оценка, или балльно-факторный метод, имеет важные преимущества перед неаналитическими методами, оценивающими работу в целом. Ее результаты — более точные и объективные, так как она выполняется на основе определенных факторов с количественной оценкой. Считают, что такое преимущество снижает напряженность в отношениях между администрацией предприятия и персоналом.

Другое преимущество заключается в приспособляемости метода к условиям производства, поскольку спектр факторов весьма широк и приемлем как для рабочих, так и для служащих, а также для возникающих под влиянием технологических изменений новых видов работ.

Аналитические методы оценки работ считаются чрезвычайно дорогими, требующими больших затрат времени.

Балльный метод оценок подразделяют на две основные разновидности — *прямую и взвешенную оценку*. Различают их по количеству балльных оценок. При прямой балльной системе основные и вспомогательные факторы рассматривают как имеющие одинаковое значение. Каждый фактор получает одно и то же число степеней (и равное число баллов по степеням).

При взвешенной балльной системе один основной фактор отличается от другого основного фактора по своему значению. Поэтому число баллов для каждого основного фактора, так же как и для каждого подфактора, дифференцировано (табл. 30).

Таблица 30

**Распределение баллов по факторам в соответствии с методом взвешенной балльной оценки работ**

Фактор оценок	Шкала оценок в баллах							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень образования	20	40	60	80	100	120	-	-
Производственный опыт	25	50	75	100	125	150	175	200
Сложность обязанностей	20	40	60	80	100	-	-	-
Материальная ответственность	5	10	20	40	60	-	-	-
Контакты	5	10	20	40	60	-	-	-
<b>Добавочные факторы оценки работ, выполняемых руководителями</b>								
Тип руководства	5	10	20	40	60	-	-	-
Объем руководства	5	10	20	40	60	-	-	-

Таким образом, важнейшим результатом использования любого из вышеперечисленных методов оценки работ является общая балльная оценка конкретного вида работы, рабочего места (должности) в виде суммы всех факторов, оцененных в баллах с учетом их значимости применительно к каждой конкретной должностной позиции организации (табл. 31).

Таблица 31

**Общая балльная оценка должности (условный пример)**

<b>Фактор</b>	<b>Уровень/Баллы</b>
1. Характер работ, составляющих содержание труда	30
2. Разнообразие (комплексность работ)	15
3. Самостоятельность выполнения работ	25
4. Масштаб и сложность руководства	15
5. Дополнительная ответственность	15
Итого	100

Суммарная балльная оценка работ (должностей) позволяет перейти к следующему шагу — *грейдингованию должностей*.

**4. Грейдинг рабочих мест (должностей).**

**Грейд** (англ. *grade*) означает степень, разряд, уровень, класс. К одному и тому же грейду относят должности, близкие и равные по значимости и ценности для организации на основании проведенной оценки и классификации и имеющие один диапазон оплаты.

**Грейдинг** — это группировка должностей по определенным основаниям (определение значимости должности, классификация) в целях формализации системы оплаты труда в организации.

**Цели грейдинга:**

- систематизация наименований всех должностей организации;
- установление четких границ («вилки») стоимости всех должностей организации;
- создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления зарплаты;
- разработка системы оценки труда персонала организации;
- создание основы для планирования развития сотрудников организации;

— внедрение единого подхода к циклу приема, ротации и увольнения персонала организации.

### **Принципы грейдирования должностей:**

— экономическая обоснованность — связь с результатами организации;

— ясность и прозрачность — объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала;

— справедливость — при большем влиянии на результат организации сотрудник получает большее вознаграждение;

— однородность — соответствие вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;

— рыночная конкурентоспособность — создание конкурентных преимуществ организации для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Существует несколько схем формирования системы грейдов должностей в организации.

*Использование коэффициента (от 15 до 30%).* При таком подходе в качестве минимального значения первого грейда берется минимальное количество баллов, полученное при оценке должностей организации, затем с определенным процентным нарастанием устанавливаются диапазоны и значения в баллах всех последующих грейдов. При этом с увеличением грейдов растет и диапазон в баллах. Далее путем сравнения количества баллов, полученных должностями при оценке, сформированной системой грейдов, для каждой должности определяется свой грейд.

*Использование кластеров* (от кластера «низкоквалифицированный персонал» до кластера «топ-менеджеры»), которые сгруппированы по должностям, получившим примерно одинаковое количество баллов. Грейды в таком случае получаются с неравномерными диапазонами баллов.

### **5. Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости.**

Данный этап формирования системы оплаты труда осуществляется в несколько шагов:

1. Установление средней величины базового оклада для каждого грейда. Она определяется, как правило, исходя из средних величин входящих в грейд окладов. Для того чтобы оценить, насколько установленные оклады соответствуют внутренней ценности должности (полученной в ходе оценки суммы баллов), необходимо построить график, показывающий линию тренда.

Оптимальной является ситуация, при которой все точки располагаются на линии тренда или вблизи нее; это означало бы, что заработная плата должностей соответствует их значимости для организации. В случае значительных отклонений (точки лежат значительно ниже или выше линии тренда) необходимо проанализировать причины отклонений и внести соответствующие коррективы.

2. Определение «вилки» окладов (диапазона) для каждого грейда в целях установления конкурентоспособного уровня окладов для должностей.

«Вилку» окладов характеризует:

— максимальный уровень, соответствующий максимальному размеру оплаты труда для каждой должности как на внешнем рынке труда, так и внутри организации. Следует учитывать, что работнику, получающему максимальный оклад по диапазону своего грейда, оплата не может быть повышена, если не произойдет корректировки диапазона или работник не продвинется по служебной лестнице и не перейдет в другой грейд;

— среднее значение (середина диапазона), обычно соответствующее конкурентоспособной рыночной ставке для данной должности или группы должностей. Она определяется на основании оценки действующей рыночной ставки и часто называется линией зарплатной политики, отражающей уровень оплаты труда в организации в сравнении с рыночным уровнем;

— минимальный уровень — самый низкий размер оплаты труда по данной позиции, который возможен на рынке труда или в организации. Важно не упускать из виду тех сотрудников, оклад которых близок к этому минимуму.

В мировой практике сложились рекомендации в отношении ширины диапазона окладов (расстоянии между минимумом и максимумом) (табл. 32).

Таблица 32

### Примерная ширина диапазонов окладов

Должность	Ширина диапазона, %
Производственный персонал	20-30
Технические исполнители	30-40
Специалисты	40-50
Руководители	50 и более

— дифференциал средних точек, характеризующий разницу между средними ставками окладов двух соседних грейдов. Дифференциал средних точек устанавливается с учетом рыночной конкурентоспособности, т. е. должен быть согласован с линией зарплатной политики, а также с политикой в области управления продвижением персонала в организации, с тем чтобы после продвижения по служебной лестнице оклады сотрудников не были ниже минимума грейда их новой должности.

Рекомендации по установлению дифференциалов следующие (табл. 33).

Таблица 33

### Примерный дифференциал средних точек

Вид дифференциала	Размер, %
Между грейдами производственного персонала, технических исполнителей	5-12
Между грейдами специалистов и менеджеров	8-15
Совокупный дифференциал между грейдами непосредственных руководителей и их подчиненных	15-25
Между грейдами высшего руководства	20-35

— наложение диапазонов, когда «вилка» окладов предыдущего грейда пересекается с «вилками» окладов последующего грейда. Наложение диапазонов позволяет оперативно и гибко осуществлять движение в зарплатной структуре (внутри грейдов и диапазонов) вследствие эффективности работы, изменения классности должности и пр. Однако значительные наложения могут снизить эффективность применяемой системы оплаты труда.

3. Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости системе оплаты труда необходимо использовать **надбавки и доплаты к окладу**. Надбавки определяют в процентах к базовому окладу и могут их начислять за совместительство и совмещение профессий, знание и использование в работе иностранного языка, руководство другими сотрудниками, общую эффективность в работе и т. д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, базовый оклад плюс надбавки составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата — цена должности и не-



которых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т. е. того вознаграждения, которое выплачивают за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

Среди наиболее известных и широко используемых разработок в области оценки и грейдирования работ можно назвать методики консалтинговых организаций Хей Групп (*Hay Group*) и Уотсон Уайетт (*Wyatt*).

При использовании *методики Хей Групп — метода направляющих профильных таблиц (The Hay Guide hart Profile Method)*, разработанной во второй половине прошлого века Эдвардом Н. Хеем, при постановке системы оценки работ (должностей) в разных организациях используется унифицированный подход, в который входят следующие обязательные условия:

- для оценки должностей применяется единый набор факторов;
- в ходе оценки используются одинаковые правила выставления оценок должности по каждому фактору;
- определение размера заработной платы по результатам расчета баллов также проводится по единым правилам.

Такая унификация позволяет получать сопоставимые данные по разным организациям и дает возможность оказывать дополнительную услугу в виде регулярных обзоров заработных плат.

При использовании метода проводится его адаптация под цели компании и условия ее деятельности, но для оценки рабочих мест в основном используются три фактора:

- знания и умения (*know how*): совокупность знаний, навыков и компетенций, необходимых для правильного выполнения должностных обязанностей (как правило, этот фактор включает три субфактора: профессиональные знания, широту применения и коммуникативные навыки);
- решение проблем (*problem solving*): уровень процесса мышления, который требуется на рабочем месте с точки зрения необходимости проявления инициативы сотрудника, а также сложности выполняемой им работы;
- ответственность (*accountability*): измеряемое воздействие рабочего места на конечный результат, т. е. ответственность за действие и его последствие.

По каждому фактору выделяется несколько уровней требований к сотруднику, занимающему оцениваемую должность. Данные уровни достаточно детально представлены в таблицах для каждого фактора в виде развернутых текстовых описаний.

В ходе оценки должности выполняются следующие шаги:

1) для должности определяется уровень по каждому фактору и присваивается качественная оценка, т. е. соответствующее обозначение, показывающее уровень должности по фактору (А, В, С, D, Е, ... — для профессиональных знаний; 1, 2, 3, ... — для коммуникативных навыков; I, II, ... — для широты применения; % — для мыслительной деятельности и т. п.);

2) полученные качественные оценки переводятся в баллы по специальным направляющим таблицам;

3) баллы по каждой шкале суммируются и определяется число баллов для должности;

4) производится расчет грейда (уровня оплаты) должности;

5) уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное);

6) диапазон размера заработной платы указывается в справочных таблицах для каждой должности.

Методика компании Уотсон Уайетт, известной под названием «Глобальная система грейдинга» (*Global Grading System*), в отличие от метода Хея сначала относит должности к определенной категории, а затем в ее рамках определяет значимость их функционала по факторам. Методика четко позиционирует любую должность в «Карте грейдов» (*Grade Map*), включающую 25 ступеней, причем ее глобальность заключается в том, что она выстраивает единую иерархию как должностей в компании, так и самих компаний независимо от того, к какой сфере деятельности они принадлежат. Вес должности определяется путем соотнесения внутренних описаний со стандартными описаниями семи факторов по уровням.

Процесс оценки должности происходит в три этапа:

1) определяется грейд компании с использованием определенных критериев: общее количество сотрудников в компании; объем продаж (оборот) компании в денежном выражении; разнообразие выпускаемой продукции, широта спектра оказываемых услуг (малое, среднее, большое); масштаб рыночного (географического) присутствия (местный рынок, интернациональный рынок, глобальный рынок);

2) определяется категория, к которой относится должность, для чего используют одну из трех разновидностей опросника, соответствующих размеру компании. Грейдинг для категорий руководящих должностей отличается от грейдинга специалистов, каждой категории соответствуют свои роли специалистов и руководителей;

3) определяется грейд должности в компании с помощью семи факторов оценки должности: профессиональные знания, знания бизнеса, уровень руководства, решение проблем, характер влияния на бизнес, сфера влияния на бизнес, коммуникативные навыки. Для каждой категории должностей любой из факторов имеет, как правило, три уровня (параметра) для более точного описания функционала. Выбрав подходящие параметры каждого из факторов для данной должности, определяют ее грейд. Более точно его можно определить с помощью специальной программы-калькулятора, которая на основе только ей известного алгоритма «сцепления» факторов и их уровней, а также с учетом их «весов» определяет точный грейд для конкретной должности.

Все описанные методы оценки работ, безусловно, точны и объективны, однако их внедрение и использование в организациях требуют значительных временных затрат и практической работы под руководством опытного консультанта.

## **6. Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования).**

Заключительный этап формирования системы оплаты труда — разработка ее переменной части, прежде всего системы премирования.

Премия, как было показано ранее, является дополнительным вознаграждением к базовому окладу за конкретные результаты работы. Результатом может быть уровень достижения целей, эффективность деятельности, уровень компетентности, выполнение должностных обязанностей, особенности поведения.

Сначала при разработке системы премирования необходимо определиться с оптимальным соотношением постоянной и переменной частей оплаты труда (см. рис. 24).

Рассмотрим наиболее эффективный подход к премированию, используемый западными и российскими организациями, — **управление по целям — Management by Objectives (MBO)**. На основе проведенных опросов более 60% западных организаций имеют

формализованный процесс управления результатами для «белых воротничков» (менеджеров) и используют премирование за достижение установленных целей.

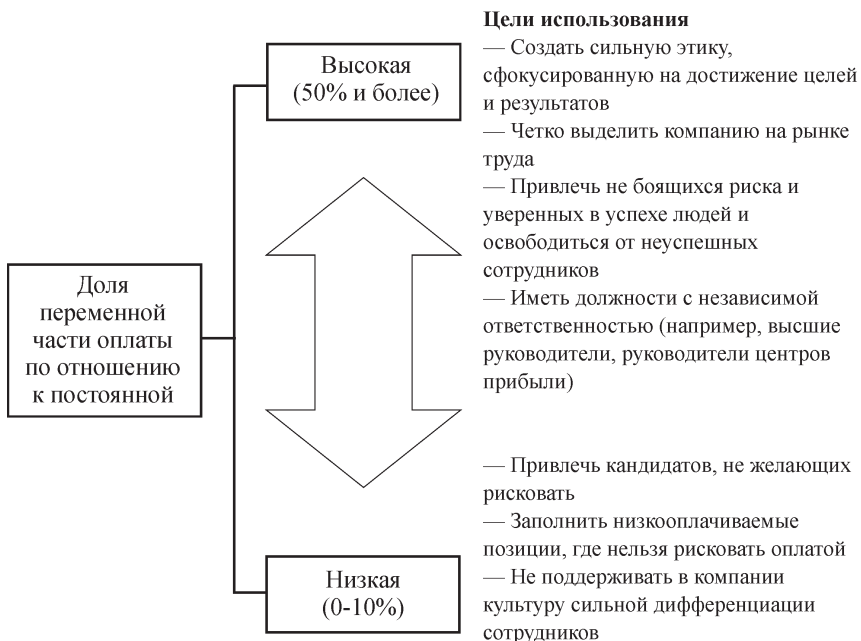


Рис. 24. Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда

Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым структурным подразделением и сотрудником исходя из общих целей организации. Деятельность каждого из них описывается несколькими приоритетными задачами (3-5) с использованием **принципов SMART**, означающими, что цели должны быть:

*Specific* — специфичными для организации, подразделения, сотрудника;

*Measurable* — измеримыми;

*Achievable* — достижимыми, реалистичными;

*Result-oriented* — ориентированными на результат;

*Time-based* — основанными на установлении четких сроков.

Оценка выполнения поставленных целей осуществляется с помощью коэффициента результативности, который определяется в процентах и показывает степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте. Например, для менеджера по работе с клиентами аудиторско-консалтинговой компании определены цели: выполнение плана по прибыли; пополнение базы клиентов за период; дебиторская задолженность; количество постоянных клиентов; уровень расходов. Значимость каждой задачи (цели) или ее вес установлены в процентах. Для каждой цели устанавливается плановое значение, т. е. та величина, которая при оценке принимается за стандарт. Плановые значения определяются на основе статистических данных за предыдущие периоды деятельности организации, подразделения, сотрудника. Оценка достижения целей осуществляется сопоставлением плановых и фактических значений показателей (табл. 34).

Таблица 34

**Цели МВО для менеджера по работе с клиентами**

№ п/п	Цель	Вес, %	Факт	План	Процент выполнения	Коэффициент результативности, %
1	Прибыль, тыс. руб.	50	2080	2016	103	51,5
2	Пополнение базы клиентов, чел.	20	986	1000	98	19,72
3	Количество постоянных клиентов, чел.	20	7	10	70	14
4	Дебиторская задолженность, норматив	5	832	1000	83	4,16
5	Расходы, тыс. руб.	5	157	200	78	3,92
6	Коэффициент результативности суммарный = $0,5 \times K1 + 0,2 \times K2 + 0,2 \times K3 + 0,05 \times K4 + 0,05 \times K5 = 93,3\%$					

Сумма всех полученных значений дает коэффициент результативности менеджера по работе с клиентами (интегральный коэффициент МВО) — 93,3%.

По шкале премирования, задающей уровни премиальных выплат в зависимости от коэффициента результативности сотрудника, определяется размер премии (табл. 35).

Таблица 35

### Шкала премирования

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Ниже 90%	90-100%	100-115%	115% и выше
Уровень значительно ниже ожидаемого: сотрудник не достиг поставленных целей и задач	Уровень ниже ожидаемого: сотрудник достиг поставленных целей и задач частично	Ожидаемый уровень исполнения: сотрудник в целом добился поставленных целей и задач	Уровень выше ожидаемого: сотрудник перевыполнил поставленные цели и задачи
Размер ежеквартальной премии (% к окладу)			
0	10	15	20

В приведенном примере менеджеру по работе с клиентами при значении интегрального коэффициента МВО 93,3% выплачивается премия в размере 10% к окладу. Периодичность премирования может быть установлена ежеквартально, один раз в полгода или в год.

Премирование за достижение поставленных целей обеспечивает оценку вклада сотрудников более объективно и позволяет модифицировать их производственное поведение в направлении, желаемом для организации.

Еще одним современным подходом к формированию системы премирования является использование **сбалансированной системы показателей (BSC — Balanced Scorecard)** — результата многолетних работ, во главе которых находились Роберт Каплан, профессор Гарвардской школы бизнеса, и Дэйвид Нортон, основатель и президент компании *Balanced Scorecard Collaborative*. В основу их исследований впервые была положена гипотеза о том, что для успешного руководства современным предприятием одних финансовых данных уже недостаточно и поэтому требуется новый, более «сбалансированный» подход. Данная система управления стала широко применяться на Западе как в коммерческих, так и некоммерческих организациях. Так, например, по данным СМИ, эта система работает в ВС США,

Госдепартаменте США, госпиталях, школах, университетах, муниципальных образованиях и даже в отдельных штатах. Эта система работает практически во всех передовых компаниях.

Система мотивации, разработанная на основе BSC, помогает связать цели акционеров, потребителей и сотрудников, обеспечить заинтересованность сотрудников в тех результатах, которые в наибольшей степени способствуют достижению корпоративных целей. В результате сотрудники стараются работать более внимательно, качественно и продуктивно, зная, что их локальные успехи влияют не только на размер премии (материальное поощрение), но и на общий успех компании (что вполне можно считать разновидностью морального поощрения). Данная система рассматривает цели и стратегию компании сквозь некую всеобъемлющую систему оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Основной упор в данной системе делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей. Сбалансированная система показателей оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных составляющих: *финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала.*

Эффективность данного метода управления состоит в том, что он позволяет трансформировать стратегические идеи в реальные действия. При этом корпоративная стратегия должна стать (явно и опосредованно) достижением всего коллектива компании, так как реальные действия обеспечиваются реальными людьми. Реализация стратегии становится обязанностью каждого сотрудника. Это достигается путем доведения стратегических задач до персонала в ясных и понятных терминах и показателях, описанных в *стратегической карте*. Периодические измерения учитываемых показателей обеспечивают обратную связь и соответствующее регулирование действий организации. Степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей компании, ее подразделений и каждого сотрудника при этом определяются значениями так называемых *ключевых показателей (индикаторов) эффективности (Key Performance Indicators, KPI)*, которые привязаны к стратегической карте и от выполнения которых зависит переменная (премиальная) часть заработной платы. Пример системы KPI, построенной на основе BSC для руководящего состава компании, приведен в табл. 36.

Система *KPI* руководства компании

Составляющая BSC	Финансы		Клиенты	Внутренние бизнес-процессы		Обучение и развитие персонала
	Прибыль, млн. руб.	Количество оказанных услуг, шт.		Выполнение бюджета издержек, %	Текущая персонал, %	
KPI по категориям персонала			Количество активных клиентов, чел.			Количество прошедших аттестацию, чел.
Генеральный директор	100%					
Правление	60%	15%	15%	5%	5%	
Руководители департаментов	60%	15%	10%	5%	5%	5%
Руководители отделов	5%		5%	10%	30%	50%

Задача сбалансированной системы показателей состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста.

Отдельно следует остановиться на применении методов экономического стимулирования работников в форме **депремирования**, направленного на предотвращение повторения нежелательных результатов труда или поступков работника. Применение таких методов, действительно, в определенной степени ограничивает возникновение отклонений от заданных норм трудового поведения, например нарушений трудовой дисциплины, но вместе с тем никак не способствует росту результатов труда.

В соответствии с российским законодательством (ст. 155 ТК РФ) при невыполнении норм труда (должностных обязанностей) по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы. Причем вина работника должна быть доказана и документально подтверждена. Для



того чтобы антистимулирование воспринималось персоналом как обоснованная мера воздействия, система стимулирования должна обязательно содержать поощрительные меры, закрепляющие лучшие результаты труда. Нередки случаи, когда работодатели, стремясь к достижению норм производительности, используют только штрафные санкции за отклонения от этих норм. Такие системы не имеют в своей основе механизмов формирования долгосрочной позитивной мотивации у сотрудников, а значит, рано или поздно применяющие их компании сталкиваются с проблемами, являющимися следствием низкой удовлетворенности трудом, — снижением активности персонала в целом, а также его высокой текучестью.

Следует заметить, что на современных предприятиях все реже применяется практика депремирования работников. В таких организациях исходят из того, что сотрудники получают вознаграждение при условии достижения определенных организацией результатов пропорционально индивидуальному вкладу. Если же этого не происходит, работник премию не получает. Таким образом, усиливается значение гибкой части оплаты труда, которая приобретает ярко выраженный стимулирующий характер.

В последние годы широко распространены на предприятиях развитых стран **системы коллективного премирования работников**.

Чаще других в литературе упоминаются системы Скэнлона, Ракера, Импрошейр. Каждая из них представляет собой зарегистрированный торговый знак, права на который принадлежат соответствующим компаниям и консультативным фирмам.

## **§ 2. Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета)**

В современных условиях организация, которая хочет быть лидером на рынке по качеству производимых товаров и предлагаемых услуг, должна самым серьезным образом отнестись к разработке социальной политики в отношении своих сотрудников. Социальная политика на предприятии должна быть ориентирована на успех предприятия на рынке. А поэтому отношения между наемным работником и работодателем не могут рассматриваться только как отношения «деньги за ра-

боту». Социальные льготы, которые предоставляет организация своим сотрудникам, должны быть привлекательны для них и выгодны для обеих сторон — и для организации, и для наемного работника.

Как показывает практика, социальный пакет приобретает смысл в средних и крупных организациях с численностью персонала от 150-200 человек, в которых:

а) коммерческий результат зависит от работоспособности и вклада многих сравнительно низкооплачиваемых работников (а не нескольких «звезд», которым просто можно давать большие премии);

б) иерархическая структура приводит к отчуждению нижних и средних слоев от интересов организации; сотрудники воспринимают организацию не как «семью» или «свою команду», а как всего лишь очередное место работы, которое можно сменить на лучшее;

в) текучесть кадров наносит организации урон, и есть смысл «привязывать» сотрудников за счет благ, которые они не получают в другом месте.

Важно отметить, что социальный пакет в отличие от премиальной системы не стимулирует персонал к более высоким результатам. Цель социального пакета — скорее предотвращение негативных тенденций, чем стимулирование позитивных. Социальный пакет — это способ обеспечения трудоспособности и отдачи персонала (меньше теряют времени, меньше болеют, меньше думают на рабочем месте на посторонние темы и пр.); кроме того, это эффективное средство внутреннего PR, повышающее преданность работников организации, вызывающее у них чувство защищенности и заботы.

Методика формирования социального пакета в организации должна разрабатываться с учетом общих требований к эффективному дополнительному стимулированию труда и особенностей структуры его персонала, влияющих на восприятие различных форм стимулирования труда (табл. 37).

Таблица 37

### Общие требования к формированию социального пакета

Требование	Характеристика требования
1	2
Размер дополнительного вознаграждения	Зарплата всегда является своеобразной точкой отсчета в размере и видах вознаграждения. Зарплата — своего рода мерило того, что должны работодатели

1	2
	<p>к ней добавить, чтобы в целом вознаграждение соответствовало заданному качеству жизни персонала, относящегося к различным профессиональным группам. Действительно стимулирующая роль дополнительного к основному заработку вознаграждения начинает устойчиво положительно восприниматься как позитивная оценка индивидуального вклада при стимуле, равном не менее 25% основного заработка</p>
<p>Вознаграждение по труду с учетом предпочтений в потребностях</p>	<p>Целесообразно формировать социальный пакет, максимально возможно дробя его в соответствии с потребностями каждой группы персонала, а то и вплоть до отдельного работника. Только в этом случае возможно ожидать действительно запланированных эффектов от управления посредством соответствующей мотивации. Между тем в настоящее время не преодолен принцип мотивации, состоящий, во-первых, в уравнительности стимулирования и, во-вторых, в упрощенности структур мотивационных комплексов, прямо препятствующих индивидуализации в использовании соответствующих стимулов.</p> <p>Наиболее слабым местом уравнительного стимулирования является ограниченность социального пакета конкретного работника при широком спектре социальных гарантий и льгот в целом по организации. Эта проблема вызвана тем, что отдельные гарантии и социальные льготы пользуются особой популярностью, а другие остаются невостребованными большинством работников по причине их недостаточной информированности о порядке их получения или по иным обстоятельствам</p>
<p>Многочисленный и сложный по социально-демографической структуре персонал</p>	<p>Потребуются значительные первоначальные расходы на формирование и поддержание функционирования системы распределения социальных льгот и гарантий с учетом демографических характеристик персонала, которые в основном и определяют потребности конкретного работника. При этом следует учитывать, что наряду с изменением потребностей персонала, обусловленных изменением его структуры и связанных с ней демографических характеристик, даже применительно к конкретному работнику предпочтения в выборе социальных льгот и гарантий с течением времени будут меняться</p>

Социальная составляющая системы мотивации и стимулирования персонала является наиболее сложной по структуре. Можно выделить следующие основные факторы, влияющие на соотношение различных видов дополнительного стимулирования труда:

- принадлежность к определенной социальной группе (человек — носитель социально-групповых ценностей и норм, отношений и поведения);

- уровень образования;

- принадлежность к социально-территориальной общности;

- активность жизненной позиции и включенность в организацию;

- принадлежность к профессионально-должностной группе (категории);

- способность к групповой (коллективной) работе (своего рода командная ориентация).

Рассмотрим более подробно отдельные демографические характеристики и социальные факторы, влияющие на потребности персонала организаций (табл. 38).

Таблица 38

**Демографические характеристики и социальные факторы, учитываемые при формировании методики социального пакета**

<b>Характеристика/ Фактор</b>	<b>Описание влияния на потребности персонала</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Возраст</i>	
Юность (от 18 до 30 лет)	<p>Льготы и пособия относятся главным образом к образованию, профессиональному развитию, повышению квалификации (карьере), обеспечению жилплощадью и предметами жизнедеятельности, активным отдыхом, спортом, общением.</p> <p>Все это в качестве льгот и пособий занимает ведущее место и вполне сопоставимо по востребованности с относительно высоким уровнем зарплаты. Другими словами, когда персонал выбирает между названными льготами и повышением зарплаты, то порог безразличия к самому факту повышения остается достаточно высоким (15-25% увеличения зарплаты), чтобы быть способным преодолеть влияние льгот, пособий и привилегий.</p>

1	2
	<p>В целом льготы, ориентированные на различные виды карьеры, активный отдых и устройство быта, можно считать основными в структуре общего вознаграждения. Это связано также и с тем, что по объективным показателям эта демографическая группа не может претендовать на высокую зарплату в связи с незначительным трудовым стажем, а также низкой или средней профессиональной квалификацией</p>
<p>Зрелость (от 30 до 55 лет)</p>	<p>В этом возрасте существует наибольшая дифференциация по потребностям и способам их удовлетворения. В начальный период зрелого возраста продолжают занимать заметное место в льготах те, что связаны с карьерой и профессиональным развитием, а в конечный период — льготы, связанные с удовлетворением потребностей в безопасности, здоровье и др.</p> <p>Самое главное в этом возрасте — это включение семей в число факторов, определяющих значимость различных льгот. Например, льготы на образование уже связаны не столько с самим работающим, сколько с подрастающими поколениями семьи. Семья требует больших расходов на питание, одежду, жилье, бытовые и коммунальные услуги. Все это приводит к возрастанию значимости зарплаты в структуре вознаграждения. Требования более высокой зарплаты подкрепляются и более высокой квалификацией и служебным положением. При этом преобладающий интерес к зарплате в сравнении с набором и качеством льгот сохраняется в продолжение всего зрелого возраста, а параметры набора льгот и пособий значительно изменяются в зависимости от возраста групп персонала</p>
<p>Преклонный возраст (от 55 до 65 лет)</p>	<p>Резкое изменение приоритетов в составляющих видах вознаграждения: возрастает значимость льгот, основанных на отсроченных выплатах, особенно пенсионных и медицинских льгот. У персонала с большим трудовым стажем возрастает интерес к различным доплатам и пособиям в связи с удовлетворением потребностей бытового плана:</p>

1	2
	различного рода услуги, предоставленные за счет организации. Возрастает значение льгот, позволяющих планировать собственный рабочий день и рабочую неделю, а также связанных с переходом на более легкую работу с сохранением пособий в структуре зарплаты
<i>Пол</i>	
Особенности работников женщин	Установлено, что женщины в большей степени отзывчивы в целом на предоставляемые организацией льготы в сравнении с мужчинами. При этом по образу жизни и выполняемым обязанностям у женщин постоянный дефицит свободного времени. Все это и делает льготы, способствующие снижению нагрузок по дому (т. е. связанные с бытовыми услугами), более значимыми, чем другие виды льгот
<i>Уровень денежных доходов</i>	
Работники с высоким уровнем денежных доходов	Эта часть персонала, включающая обычно топ-менеджеров, в большей степени ориентирована на зарплату, чем на льготы (если будет предпочитать их, то требует соответствующего, высокого рыночного качества)
Работники со средним уровнем денежных доходов	В большей степени ориентированы на развитие и рациональную организацию частной жизни. Больше тратят средств на образование, чем принадлежащие к более обеспеченной социальной группе. Другими словами, если речь идет о льготах для этой группы, то они должны способствовать развитию, рационализации быта и в целом здорового образа жизни
<i>Принадлежность к социально-территориальной общности</i>	
Особенности жителей небольших городов по сравнению с сельскими жителями	Жители небольших городов имеют ориентацию на дифференцированную зарплату и льготы, основанные на дефиците, статусе и стоимости предметов или услуг, составляющих конкретную льготу. Жители небольших городов больше расходуют средств на развлечения, охрану здоровья, отдых, образование. В молодежной группе персонала выделяются расходы на развлечения и занятия спортом, которые могут превышать 20% средней зарплаты работающего

1	2
Особенности жителей больших городов по сравнению с жителями средних городов	В больших городах резко увеличиваются расходы на питание, квартирную плату и бытовые услуги. Расходы на питание составляют главную статью семейного бюджета, к этим расходам приближаются расходы на оплату жилья. Растут расходы на оплату бытовых услуг (прачечные, химчистка, ремонт одежды и обуви, пищевые полуфабрикаты и т. п.). В связи с этим в больших городах усиливается в общем вознаграждении стимулирующая роль зарплаты и меньшее предпочтение отдается льготам, за исключением транспортных выплат, социальных выплат на питание и медицинское обслуживание
<i>Принадлежность к профессионально-должностным группам</i>	
Социальный статус	Принадлежность к профессионально-должностной группе прежде всего связывается со статусом и определенными потребностями: пользование бытовыми услугами определенного качества, бытовой обстановкой и различного рода развлечениями. Все это увеличивает значимость финансовой части. Требуется высокая дифференциация зарплаты в сочетании с нематериальными стимулами, поскольку статусная позиция обязательно, наряду с зарплатой, основывается на морально-психологических стимулах
Квалификация	Каждый уровень квалификации характеризуется не только профессиональным мастерством, но и различиями в социальных позициях, занимаемых профессионально-должностной группой в целом. Именно социальная позиция принимается во внимание при управлении вознаграждениями. Тенденция здесь такова; чем выше профессиональная категория, тем выше требования к набору и качеству льгот (увеличивается стоимость льгот, используемых в структуре вознаграждения), больше ориентация на финансовое вознаграждение и больше дифференциация зарплаты по различным профессиональным категориям

Учитывая изложенное, представляется целесообразным при формировании социального пакета предусмотреть социальные льготы и гарантии, ориентированные на спектр потребностей каждой социальной группы персонала организации. Однако следует воздержаться от формирования для каждой социальной группы адаптированного к ее потребностям социального пакета, а выделить из общего социального пакета обязательную часть социальных гарантий и льгот, представляющую ценность для всех, и дополнительные социальные гарантии и льготы, представляющие ценность для конкретных работников в определенный период их отношений с организацией.

Право свободного выбора дополнительных социальных гарантий и льгот должно предоставляться всем сотрудникам, результаты трудовой деятельности которых соответствуют или превышают установленную трудовую норму. При этом сотрудник должен иметь возможность самостоятельно выбрать из набора социальных гарантий и льгот те, в которых нуждается он и члены его семьи, причем набор выбираемых льгот должен быть ограничен параметрами результата работы сотрудника. С этой целью предлагается использовать «систему вознаграждения по принципу кафетерия» — своеобразную концепцию создания систем гибкого материального вознаграждения, согласно которой сотрудники организации выбирают для себя различные формы стимулов (например, заработная плата сверх норм тарифного договора, социальные услуги, различные варианты рабочего времени и т. д.). Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности с администрацией перечислять определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи.

Это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а предпринимателю — строго контролировать расходы на социальные выплаты. Предприниматель также выигрывает от организации системы дополнительных выплат и за счет того, что фонды социального развития освобождаются от налогов и могут быть использованы для самофинансирования предприятия.

Наличие социального пакета постепенно становится неотъемлемой частью имиджа процветающей организации, рассчитывающей на



дальнюю перспективу, желающей создать стабильный кадровый состав и быть привлекательной на рынке труда как работодатель.

При конструировании социального пакета необходимо учитывать следующие правила:

1. Услуги, составляющие социальный пакет, должны восприниматься абсолютным большинством сотрудников организации как действительно нужные и актуальные.

2. Эти услуги должны способствовать решению тех проблем сотрудников, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество их работы.

3. Организация должна быть способна предоставить эти услуги сотрудникам с лучшим соотношением цены и качества, чем предлагает рынок.

4. Социальный пакет должен быть сконструирован так, чтобы у сотрудников не возникало ощущения несправедливости.

Состав социальных пакетов и применяемые методы косвенного стимулирования отличаются в зависимости от того, на какую категорию сотрудников они направлены. Целесообразно выделить следующие типы социальных пакетов:

— типовой социальный пакет для руководящего состава (дифференцированный по должностям высшего, среднего и линейного руководства);

— общедоступный типовой социальный пакет (дифференцированный по стажу работы);

— индивидуальный социальный пакет.

**Типовой социальный пакет для руководящего состава** направлен преимущественно на поддержание статуса должностной позиции в компании и вне ее, высвобождение времени руководителей для повышения эффективности использования рабочего времени. Типовой социальный пакет для руководящего состава может включать имиджевые, социальные льготы, льготы, дополняющие условия труда.

**Общедоступный типовой социальный пакет** включает льготы и компенсации преимущественно социальной направленности. Кроме того, для отдельных должностей он может включать льготы, дополняющие условия труда. Это могут быть, например, специалисты профильных подразделений, работа в которых предполагает особенности организации труда, — например, разъездной характер работы, большой объем телефонных переговоров, представительские функции.

**Индивидуальный социальный пакет** включает индивидуальные льготы и направлен в первую очередь на удержание редких, высококвалифицированных сотрудников путем предоставления льгот, учитывающих индивидуальную мотивационную направленность (например, аренда квартиры для иногороднего сотрудника и др.). Кроме того, льготы, предоставляемые в индивидуальном порядке, направлены на целенаправленное развитие персонала, т. е. чем более ценен для организации работник, тем более широкий спектр социальных льгот ему предоставляется. Подобная практика должна привести к стремлению работающих повысить результативность своей деятельности, а также к закреплению на предприятии высококвалифицированных кадров.

## Резюме

1. Процесс формирования системы материального денежного стимулирования (оплаты труда) состоит из следующих этапов:

1. Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала.

2. Описание и анализ рабочих мест (должностей).

3. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.

4. Грейдирование рабочих мест (должностей).

5. Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

6. Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования).

Целесообразно выделить несколько категорий должностей (рабочих мест), явно различающихся по ценности для организации, целям и результатам труда, а затем для каждой из них сформировать свою структуру системы мотивации и стимулирования, ориентирующую на деятельность в интересах организации. Такие категории можно выделить по следующим основаниям: цели должности, зависимость результата от работника; индивидуальный или групповой результат. Обычно выделяют основной, вспомогательный, обслуживающий и управленческий персонал в зависимости от отношения к конечному

продукту организации. Структура и содержание системы стимулирования и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут дифференцированными.

В результате описания и анализа рабочих мест должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которое фиксируют в соответствующих документах.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей оценивают и классифицируют рабочие места (должности) по степени ценности каждого из них внутри организации. Оценка работ — это инструмент для систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия. Оценка работ опирается на сравнение и анализ тех требований, которые предъявляют к исполнителям работы для достижения нормальной производительности, но без учета индивидуальных способностей и усилий конкретных работников.

Выделяются две большие группы методов оценки и классификации работ — суммарные (неаналитические) и аналитические. Выбор метода оценки зависит от числа и типов работ, выполняемых на данном предприятии, объема расходов, связанных с проведением оценки, наличия соответствующих ресурсов, степени точности, предъявляемой к оценке, и др.

Суммарная балльная оценка работ (должностей) позволяет перейти к следующему шагу — грейдированию должностей — группировка должностей по определенным основаниям (определение значимости должности, классификация) в целях формализации системы оплаты труда в организации.

Существует несколько схем формирования системы грейдов должностей в организации: использование коэффициента (от 15 до 30%), использование кластеров (от кластера «низкоквалифицированный персонал» до кластера «топ-менеджеры»).

Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости осуществляется в несколько шагов: установление средней величины базового оклада для каждого грейда; определение «вилки» окладов (диапазона) для каждого грейда в целях установления конкурентоспособного уровня окладов для должностей; использование надбавок и доплат к окладу для учета индивидуальных особенностей работников и придания гибкости и управляемости системе оплаты труда.

Заключительный этап формирования системы оплаты труда — разработка ее переменной части, прежде всего системы премирования. Премия является дополнительным вознаграждением к базовому окладу за конкретные результаты работы. Результатом может быть уровень достижения целей, эффективность деятельности, уровень компетентности, выполнение должностных обязанностей, особенности поведения. Сначала при разработке системы премирования необходимо определиться с оптимальным соотношением постоянной и переменной частей оплаты труда. Наиболее эффективный подход к премированию, используемый западными и российскими организациями, — управление по целям — Management by Objectives (MBO). Еще одним современным подходом к формированию системы премирования является использование сбалансированной системы показателей (BSC — Balanced Scorecard).

2. Социальный пакет в отличие от премиальной системы не стимулирует персонал к более высоким результатам. Цель социального пакета — скорее предотвращение негативных тенденций, чем стимулирование позитивных. Социальный пакет — это способ обеспечения трудоспособности и отдачи персонала (меньше теряют времени, меньше болеют, меньше думают на рабочем месте на посторонние темы и пр.); кроме того, это эффективное средство внутреннего PR, повышающее преданность работников организации, вызывающее у них чувство защищенности и заботы.

Методика формирования социального пакета в организации должна разрабатываться с учетом общих требований к эффективному дополнительному стимулированию труда и особенностей структуры его персонала, влияющих на восприятие различных форм стимулирования труда.

Целесообразно при формировании социального пакета предусмотреть социальные льготы и гарантии, ориентированные на спектр потребностей каждой социальной группы персонала организации. Однако следует воздержаться от формирования для каждой социальной группы адаптированного к ее потребностям социального пакета, а выделить из общего социального пакета обязательную часть социальных гарантий и льгот, представляющую ценность для всех, и дополнительные социальные гарантии и льготы, представляющие ценность для конкретных работников в определенный период их отношений с организацией.

При конструировании социального пакета необходимо учитывать следующие правила: услуги, составляющие социальный пакет, должны восприниматься абсолютным большинством сотрудников организации как действительно нужные и актуальные; эти услуги должны способствовать решению тех проблем сотрудников, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество их работы; организация должна быть способна предоставить эти услуги сотрудникам с лучшим соотношением цены и качества, чем предлагает рынок; социальный пакет должен быть сконструирован так, чтобы у сотрудников не возникало ощущения несправедливости.

Выделяют следующие типы социальных пакетов: типовой социальный пакет для руководящего состава (дифференцированный по должностям высшего, среднего и линейного руководства); общедоступный типовой социальный пакет (дифференцированный по стажу работы); индивидуальный социальный пакет.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите этапы процесса формирования системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).
2. Назовите критерии для выделения основных категорий персонала в организации.
3. Охарактеризуйте основные методы оценки и классификации работ.
4. Что такое грейдирование рабочих мест (должностей)?
5. Как осуществляется грейдирование работ по методике Хей Групп?
6. Раскройте механизм формирования переменной части оплаты труда на основе подхода МВО.
7. Как осуществляется формирование переменной части оплаты труда на основе метода BSC — Balanced Scorecard?
8. Приведите примеры системы коллективного премирования работников.
9. Каковы общие требования к формированию социального пакета в организации?
10. Назовите правила конструирования социального пакета.

## Глава 7. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — охарактеризовать процесс разработки системы нематериального стимулирования. Для этого необходимо рассмотреть анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала, изучить порядок формирования системы нематериального стимулирования.

### § 1. Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала

Можно выделить два способа диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности — метод описания ситуации и метод уточнения ограничений (рис. 25).



Рис. 25. Способы диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании работников

<sup>1</sup> Глава 7 подготовлена на основе источников 1, 4 списка использованной литературы.

Для диагностики поведенческих особенностей персонала используют *метод описания ситуации*, который состоит в следующем:

1. На первом этапе необходимо проверить эффективность системы стимулирования в целом по признакам, перечисленным в табл. 39.

Таблица 39

**Признаки эффективности системы стимулирования**

<b>Характеристика трудового поведения персонала</b>	<b>«Полюс неэффективности»</b>	<b>«Полюс эффективности»</b>
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при решении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Если ситуация в организации описывается преимущественно утверждениями из «Полюса эффективности», то не обязательно именно сейчас заниматься анализом системы стимулирования, в том числе — нематериального (пока в организации все нормально). Если же преобладают ответы из «Полюса неэффективности» — необходимо продолжить исследование.

2. На втором этапе оценивают эффективность системы материального стимулирования по признакам, перечисленным в табл. 40.

**Признаки эффективности системы материального стимулирования**

<b>Вопрос</b>	<b>Признаки эффективной системы материального стимулирования</b>	<b>Признаки неэффективной системы материального стимулирования</b>
Как работники относятся к размеру заработной платы?	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Чаще всего — попросить об этом и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую дополнительную работу
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень надо, то даже бесплатно	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно или могут немного понизить эффективность	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько они получат за выполнение этой работы
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению	Пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них

Если большинство ответов показывает, что материальные стимулы, применяемые в организации, неэффективны, необходимо начать изменения с разработки и внедрения новой системы материального стимулирования, так как оплата труда относится к факторам, которые для сотрудника более приоритетны, чем нематериальные стимулы. Если руководитель будет игнорировать несовершенство действующих правил материального стимулирования, но



уделять внимание нематериальным стимулам, это может привести к ухудшению положения.

*Метод уточнения ограничений* предусматривает необходимость определения границ полномочий руководителя подразделения по вопросам использования возможностей материального стимулирования персонала. Для этого оценивающий отвечает на следующие вопросы:

— Может ли руководитель самостоятельно устанавливать размер заработной платы своих сотрудников?

— Может ли руководитель самостоятельно выписать премию своим сотрудникам?

— Может ли руководитель оштрафовать работника за невыполнение своего распоряжения?

— Может ли руководитель оплатить дополнительные виды работ, выполняемых в рабочее время?

Если в ответах доминирует «нет», то для эффективного управления персоналом данного подразделения руководителю не хватает полномочий в распоряжении материальными стимулами.

Затем уточняются границы влияния данного руководителя на его работников при помощи следующих вопросов:

— Может ли руководитель сделать замечание лучшему работнику, не повысив вероятность его увольнения?

— Может ли руководитель поручить работнику экстренное задание руководства без обсуждения условий его оплаты и при этом быть уверенным, что это задание будет выполнено?

— Может ли руководитель попросить работника выполнить часть своей работы и не будет ли при этом он «мучиться» вопросом, точно ли он сделает все как надо или нет или вдруг не сделает вообще?

Если и на эти вопросы преобладает ответ «нет», то используемые руководителем подразделения методы управления слабо влияют на людей. И в этом случае можно повысить эффективность управления при помощи внедрения приемов нематериального стимулирования работников.

Если требуется улучшить деятельность не организации в целом и не подразделения, а конкретного (ключевого) сотрудника, то необходимо установить причины неэффективной деятельности работника, используя «дерево возможных решений» (см. рис. 26).



Рис. 26. Схема анализа причин неэффективной деятельности персонала

Если причины неэффективной деятельности не зависят от человека (технические, технологические, управленческие просчеты), то необходимо искать соответствующие решения. Если эти причины связаны с самим сотрудником — он не способен выполнять эту работу или не умеет, то его нужно перевести на другую работу или обучить. И только в том случае, если работник не хочет выполнять свою работу должным образом, можно заключить, что дело именно в отсутствии подходящих стимулов, в этом случае нужно изменить стимулы так, чтобы у сотрудника появилась заинтересованность в выполнении тех требований, которые предъявляются к результатам его деятельности и к его поведению.

Как видно из схемы, недостатки системы стимулирования работников трудно увидеть непосредственно. Чтобы понять, что работнику не хватает именно этого, необходимо исключить все остальные причины.

## **§ 2. Формирование системы нематериального стимулирования**

Действительно эффективные мероприятия, составляющие основу системы нематериального стимулирования персонала, требуют много времени, внимания и усилий от руководителей организации, линейных менеджеров и службы управления персоналом. Для того чтобы сформировать систему нематериального стимулирования в организации, необходимо четко сформулировать ее цели. Среди них можно назвать:

- рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;
- привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников.

При разработке системы нематериального стимулирования нужно опираться на следующие принципы:

- принцип справедливости;

- доступность информации для персонала;
- простота, понятность критериев оценки;
- объективность оценки;
- учет временного фактора;
- оценка руководителя и самооценка сотрудника;
- ожидания сотрудников;
- закон доминирующей потребности;
- гибкость и адаптивность мотивации;
- готовность к неожиданным реакциям сотрудников.

Внедряя разработанную систему, следует заручиться поддержкой руководства, которая может быть достигнута совместным обсуждением возникших проблем (проблемное совещание, круглый стол и т. п.). Инициативы, направленные на выработку стратегии мотивации и стимулирования персонала, обычно принадлежат первым лицам организации. Только тщательно продуманное управление этим процессом и поддержка со стороны руководства обеспечивают максимальную эффективность этих мероприятий.

Затем следует изучить актуальные потребности персонала, их ценности, жизненные цели, удовлетворенность своей работой. Чтобы избежать негативных последствий изменений и достичь задуманного эффекта от внедрения системы нематериального стимулирования, необходимо разработать способы стимулирования каждого конкретного работника индивидуально, учитывая его актуальные потребности и жизненные ценности. Одного работника может не устраивать отсутствие возможностей карьерного роста, другого — недостаток внимания со стороны руководства (он считает, что его заслуги не оценены в должной мере). Соответственно, в работе с персоналом существенно повышается роль нематериальных стимулов.

Завершающим этапом формирования системы нематериального стимулирования персонала является выбор эффективных нематериальных стимулов для формирования необходимой мотивации персонала и их реализация. Практики признают эффективность следующих стимулов:

- гибкое, дифференцированное, а иногда и персонализированное использование дополнительных социальных льгот (за счет средств работодателя) — гибкая занятость, сокращенный рабочий день (неделя), повышенная оплата больничных листов, дополнительная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи. Со-

циальные льготы в основном привлекательны для новых сотрудников, они выгодно отличают одну компанию от другой и, безусловно, способствуют привлечению и удержанию персонала. Вместе с тем работники чрезвычайно быстро привыкают к льготам и иногда могут злоупотреблять ими;

— предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия решают в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного образа компании;

— предоставление работникам возможности профессионального и личного развития. Для этого должны быть созданы все условия внутри организации (например, система кураторства (наставничество, коучинг), продуманная система мероприятий по адаптации к новой должности, внутрифирменное (профильное) обучение) и использованы внешние возможности (организованная профессиональная подготовка, переподготовка или повышение квалификации работников за счет средств работодателя (полностью или частично)), предоставление учебных отпусков на период сессии, смещение рабочего графика сотрудникам, повышающим свою квалификацию, и использование гибких рабочих графиков и гибких форм занятости;

— возможность продвижения на вышестоящие должности. В первую очередь такая возможность должна быть предоставлена сотрудникам организации. Когда ключевые посты занимают люди, работающие в организации не один год, это не только реализация проектов личной карьеры и формирование мотивации развития отдельных сотрудников, но и формирование внутрифирменной идеологии и корпоративной культуры;

— использование системы статусных поощрений лучших работников (фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, розыгрыши призов и т. п.);

— организация соревнований между подразделениями (конкурсы «Лучший по профессии», «1000-й заказ», «Самое эффективно работающее подразделение», вручение переходящих знамен и вымпелов, оформление графиков достижений и пр.). Многие элементы системы стимулирования персонала советских времен забыты незаслуженно, их необходимо знать, адаптировать к современным условиям и формировать систему «корпоративных традиций». Одна из популярных сегодня советских традиций — работа с семьями со-

трудников. Правда, если прежде организации отсылали женам жалобы на их нерадивых мужей, то теперь, наоборот, направляют благодарности в семьи заслуженных работников. Например, одна крупная коммерческая организация письменно благодарила жен за то, что их моральная поддержка, домашний уют помогли мужьям стать хорошими работниками;

— формирование групп, состоящих из молодых сотрудников, призванных решить те или иные проблемы предприятия, к примеру организацию сбыта, франчайзинг. За время работы групп много проблем решается и немало проектов реализовывается — молодежь получает возможность реализовать собственный потенциал, внести свежие идеи, найти свое место в трудовой жизни персонала организации, почувствовать свою значимость для организации и принести ей пользу.

Необходимо составлять лично ориентированные программы работы с персоналом, которые учитывают индивидуальность каждого сотрудника. Разработка таких программ базируется на результатах индивидуальных предпочтений сотрудников, полученных следующим образом:

— служба персонала и руководство организации формируют перечень (список) благ, которые организация готова, а главное, способна предложить сотрудникам в качестве стимулов: оплата мобильной связи, транспортных расходов; дотации на питание; прибавки к зарплате (по мере увеличения стажа работы в компании); оплата обучения; подарки на день рождения; оплата путевок на отдых лучшим работникам; свободный график посещения и т. д.;

— каждый сотрудник согласно предложенному списку ранжирует блага по степени значимости и тем самым определяет приоритетные для себя стимулы, наиболее существенные на момент опроса;

— служба персонала обобщает полученную информацию по подразделениям организации, категориям работников, ключевым позициям и другим важным признакам и формирует на этой основе целевые направления стимулирования персонала;

— руководство организации использует полученную информацию в зависимости от имеющихся возможностей и от удовлетворенности результатами работы сотрудника.

## Резюме

1. Выделяют два способа диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности — метод описания ситуации и метод уточнения ограничений.

Для диагностики поведенческих особенностей персонала используют метод описания ситуации, который состоит в следующем: на первом этапе необходимо проверить эффективность системы стимулирования в целом по следующим признакам: желание работать, трудовая дисциплина, готовность принимать ответственность, решение проблем, отношение к изменениям; на втором этапе оценивают эффективность системы материального стимулирования по следующим признакам: как работники относятся к размеру заработной платы, как заставить работника выполнять дополнительную работу, остаются ли работники работать сверхурочно, как сотрудники работают после сверхурочной работы, как компетентные сотрудники относятся к новичкам, как сотрудники относятся к просьбам руководства, как сотрудники относятся к расширению полномочий.

Метод уточнения ограничений предусматривает необходимость определения границ полномочий руководителя подразделения по вопросам использования возможностей материального стимулирования персонала.

Если требуется улучшить деятельность не организации в целом и не подразделения, а конкретного (ключевого) сотрудника, то необходимо установить причины неэффективной деятельности работника, используя «дерево возможных решений».

Если причины неэффективной деятельности не зависят от человека (технические, технологические, управленческие просчеты), то необходимо искать соответствующие решения. Если эти причины связаны с самим сотрудником — он не способен выполнять эту работу или не умеет, то его нужно перевести на другую работу или обучить. И только в том случае, если работник не хочет выполнять свою работу должным образом, можно заключить, что дело именно в отсутствии подходящих стимулов, в этом случае нужно изменить стимулы так, чтобы у сотрудника появилась заинтересованность в выполнении тех требований, которые предъявляются к результатам его деятельности и к его поведению.

2. Чтобы сформировать систему нематериального стимулирования в организации, необходимо четко сформулировать ее цели. Среди них можно назвать: рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании; привлечение и закрепление квалифицированных работников; повышение заинтересованности работников в профессиональном росте; предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам; вовлечение работников в инновации; социальная защита работников.

При разработке системы нематериального стимулирования нужно опираться на следующие принципы: принцип справедливости; доступность информации для персонала; простота, понятность критериев оценки; объективность оценки; учет временного фактора; оценка руководителя и самооценка сотрудника; ожидания сотрудников; закон доминирующей потребности; гибкость и адаптивность мотивации; готовность к неожиданным реакциям сотрудников.

Завершающим этапом формирования системы нематериального стимулирования персонала является выбор эффективных нематериальных стимулов для формирования необходимой мотивации персонала и их реализация. Практики признают эффективность следующих стимулов: гибкое, дифференцированное, а иногда и персонализированное использование дополнительных социальных льгот (за счет средств работодателя) — гибкая занятость, сокращенный рабочий день (неделя), повышенная оплата больничных листов, дополнительная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи; предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий; предоставление работникам возможности профессионального и личностного развития; возможность продвижения на вышестоящие должности; использование системы статусных поощрений лучших работников (фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, розыгрыши призов и т. п.); организация соревнований между подразделениями (конкурсы «Лучший по профессии», «1000-й заказ», «Самое эффективно работающее подразделение», вручение переходящих знамен и вымпелов, оформление графиков достижений и пр.); формирование групп, состоящих из молодых сотрудников, призванных решить те или иные проблемы предприятия, к примеру организацию сбыта, франчайзинг.



## Вопросы для самопроверки

1. Какие способы используют для диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности?
2. Какие действия предусматривает метод описания ситуации?
3. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.
4. В чем состоят цели системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала?
5. На каких принципах должна базироваться разработка системы нематериального стимулирования?

## Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

*Основная цель главы* — охарактеризовать процесс управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Для этого необходимо изучить методологию и организацию управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности, выявить типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

### § 1. Методология и организация управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности** — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (табл. 41).

Рассмотрим основные ресурсы управления персоналом, имеющие мотивационное значение (см. табл. 42).

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение **специфических (конкретных) функций управления**. В табл. 43 эти функции сгруппированы в восемь укрупненных блоков.

---

<sup>1</sup> Глава 8 подготовлена на основе источников 1, 2, 4 списка использованной литературы.

**Характеристика структурных элементов управления мотивацией  
и стимулированием трудовой деятельности**

<b>Наименование элемента</b>	<b>Характеристика элемента</b>	<b>Содержание элемента</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Субъект управления	Воплощает активное, направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал	Руководители высшего уровня управления Линейные и функциональные руководители других уровней Руководители и специалисты службы управления персоналом Первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы Сами работники Субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня
Объект управления	Обеспечивает возможность целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления	Объектом управления в широком смысле выступает весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация и стимулирование труда всех категорий персонала организации, именно она является объектом управления в узком смысле
Механизмы мотивации труда	Создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда	Различают: — механизм формирования мотивации — процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда;

1	2	3
		<p>— механизм функционирования трудовой мотивации — процесс развертывания и актуализации потребностей непосредственно в ходе трудовой деятельности в организации</p>
<p>Ресурсы управления</p>	<p>Обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия</p>	<p>Ресурсы включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.);</li> <li>— экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага);</li> <li>— информационно-коммуникативные ресурсы;</li> <li>— организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение);</li> <li>— социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)</li> </ul>
<p>Функции управления</p>	<p>Виды деятельности по управлению, характеризующиеся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления</p>	<p>Выделяют:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) общие функции в соответствии со стадиями управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>— прогнозирование и планирование;</li> <li>— организация;</li> <li>— стимулирование;</li> <li>— координация и регулирование;</li> <li>— контроль, учет, анализ;</li> </ul> </li> <li>2) конкретные функции управления мотивацией и стимулированием труда: <ul style="list-style-type: none"> <li>— проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;</li> <li>— формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала;</li> </ul> </li> </ol>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>— определять содержание и структуру системы стимулирования персонала;</li> <li>— разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда);</li> <li>— разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет);</li> <li>— разрабатывать систему нематериального вознаграждения;</li> <li>— разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>— внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала</li> </ul>

Таблица 42

**Ресурсы организации в области управления персоналом  
и их мотивационное значение**

<b>Ресурсы организации</b>	<b>Содержание ресурса</b>	<b>Мотивационное значение ресурса</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Организационные	Формирование организационно-функциональной структуры управления персоналом	Формирование форм стимулирования труда с учетом требований организации и требований персонала
Технологические	Описание процессов и методик найма, отбора, подбора, расстановки, оценки, обучения и переподготовки, увольнения	Описание и совершенствование процессов и методик оценки удовлетворенности трудом и оценки количества и качества результатов труда работников
Управленческие	Формирование процедур принятия решений и методов управления персоналом,	Формирование и совершенствование процедур и методов управления

1	2	3
	контроль исполнения решений и эффективности системы управления персоналом	мотивацией, контроль эффективности УМСТ
Информационные	Организация и осуществление сбора, обработки, подготовки и анализа информации о персонале и результатах труда	Организация и осуществление сбора, обработки, подготовки и анализа информации об удовлетворенности трудом, зависимостей между используемыми стимулами и результатами труда работников
Имущественные (финансовые)	Установление требований к количеству и качеству офисных помещений и средствам труда, контроль соблюдения установленных требований. Развитие и совершенствование имущественного комплекса самой системы управления персоналом	Установление и совершенствование требований к «гигиеническим факторам», контроль соблюдения установленных требований. Развитие и совершенствование финансовой базы УМСТ
Кадровые	Определение количественного и качественного состава и структуры персонала	Изменение количественных и качественных мотивационных характеристик персонала
Репутационные	Определение требований к работникам, представляющим организацию	Формирование на рынке труда имиджа организации как привлекательного места работы

Таблица 43

**Специфические функции управления мотивацией  
и стимулированием труда**

Специфическая функция управления	Содержание функции
1	2
1. Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала	Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и

1	2
	<p>стимулирования Анализ мотивации работников организации</p>
<p>2. Формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала</p>	<p>Анализ стратегии организации Анализ стратегии управления персоналом организации Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования Формирование политики организации в области мотивации и стимулирования Определение целей и принципов политики в области мотивации и стимулирования</p>
<p>3. Определять содержание и структуру системы стимулирования персонала</p>	<p>Оценка соответствия существующей системы мотивации и стимулирования труда разработанным стратегии и политике Оценка соответствия существующей системы стимулирования труда сложившейся мотивации персонала Обоснование основных направлений стимулирования персонала Описание содержания и структуры системы стимулирования персонала</p>
<p>4. Разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда)</p>	<p>Анализ структуры персонала Выделение уровней управления и категорий персонала Описание и анализ рабочих мест (должностей) Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности Грейдирование рабочих мест (должностей) Установление базовых окладов с учетом результатов анализа рыночной стоимости Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования)</p>
<p>5. Разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет)</p>	<p>Выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета Разработка структуры и содержания социального пакета Дифференциация социального пакета по категориям персонала</p>

1	2
6. Разрабатывать систему нематериального вознаграждения	Определение основных направлений нематериального вознаграждения Дифференциация нематериального стимулирования по категориям персонала
7. Разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала	Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования персонала Разработка Положений: о стимулировании персонала в организации, об оплате труда, о премировании и пр.
8. Внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала	Разработка программы внедрения системы мотивации и стимулирования персонала Формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения Оценка эффективности внедрения системы мотивации и стимулирования персонала Разработка системы информирования персонала о внедряемой системе мотивации и стимулирования персонала Обучение специалистов организации и реализации системы мотивации и стимулирования труда

Организация управления мотивацией и стимулированием труда формируется и развивается на основе определенных принципов, с использованием конкретных методов оргпроектирования. Для ее характеристики, т. е. для анализа и совершенствования в оргпроектировании, используют следующие элементы: функции управления мотивацией и стимулированием; оргструктуру, т. е. состав звеньев и должностных лиц и их взаимосвязи, образующих данную подсистему; кадровое, методическое, информационное и техническое обеспечение эффективного функционирования подсистемы; технологию процесса управления, а также состав и содержание управленческих решений по вопросам мотивации и стимулирования труда.

Однако, учитывая специфику системы управления мотивацией и стимулированием труда, она формируется и функционирует в соответствии с присущими только ей **принципами** (табл. 44).



**Принципы организации системы управления мотивацией  
и стимулированием труда в организации**

№ п/п	Краткая формулировка принципа
1	Систему в организации необходимо строить на научной основе
2	В основе системы должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников
3	Систему следует строить на основе взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств
4	Денежные и материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться
5	Система должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать
6	Система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер
7	Система должна обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы
8	Система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма
9	Система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства
10	Система должна обеспечить действенную социальную защиту работникам в необходимом объеме
11	Система должна учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами
12	Система должна гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга

Принципы построения такой системы в организации определяют основные пути и методы ее создания, причем процесс ее формирования и функционирования должен быть приспособлен к конкретной

организации с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием внешней среды, а также возможными перспективами развития в долгосрочном плане.

Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала осуществляется прежде всего службой управления персоналом организации.

Процесс управления мотивацией и стимулированием имеет свои особенности, выявление и изучение которых позволит специалистам службы управления персоналом ставить новые задачи, принимать соответствующие решения, направленные на повышение уровня мотивации работников (табл. 45).

Таблица 45

**Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом**

<b>Особенности управления мотивацией и стимулированием труда</b>	<b>Задачи службы управления персоналом</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Сложность процесса мотивации.</i> Означает, что упрощенные подходы к управлению, основанные на материальных стимулах, вряд ли будут успешными	Избегать стратегий, которые предлагают мотивации, основанные на упрощенном взгляде на процесс управления, или не признают индивидуальных различий работников
<i>Особенности стиля и методов управления.</i> Мотивацию повышает такое руководство, которое задает направление, поощряет и поддерживает сотрудников в их усилиях достичь поставленных целей и в целом улучшить выполнение своих обязанностей	Рекомендовать применение систем оценок квалификации, подчеркивающих качества руководителей и те линии поведения, которых ожидают от менеджеров и руководителей команд Обеспечить возможность выявлять организаторские способности с помощью управления показателями работы и использования центров оценки Предоставлять возможность к обучению для развития лидерских качеств
<i>Влияние организационной культуры.</i> Культурная среда данной организации, ее ценности и нормы будут прямо или	Давать рекомендации по развитию такой организационной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают

1	2
косвенно влиять на управление мотивацией работников	
<i>Учет индивидуальных целей работника.</i> Следует учитывать потребность людей в такой работе, которая предоставляет средства для достижения своих целей, разумную степень независимости и возможность применить свои навыки и квалификацию	Давать рекомендации по моделированию видов работ, которые бы учитывали факторы, влияющие на мотивацию, и обеспечивали бы «обогащение работы» — разнообразие, ответственность за принятие решений и максимально возможную степень контроля при выполнении работы
<i>Внимание к потребности в признании людей.</i> Работников лучше стимулировать в той организации, где их ценят за то, что они собой представляют, и за то, что они делают	Поощрять развитие процессов управления с помощью показателей работы, что дает возможность согласовывать ожидания и предоставлять положительную обратную связь по достижениям Разрабатывать системы вознаграждений, которые обеспечивают возможность как денежных, так и неденежных наград для признания достижений. Однако следует помнить, что системы денежного вознаграждения не всегда уместны и что, проектируя и применяя такие системы, необходимо принимать во внимание уроки теорий ожидания и справедливости
<i>Учет потребности в карьерном росте и развитии способностей</i>	Предоставлять средства и возможности для обучения, планируя индивидуальное развитие и применяя более формальные методы повышения квалификации Развивать процессы планирования карьеры

В процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных руководитель как субъект управления должен следовать нескольким правилам (см. табл. 46).

**Правила управления мотивацией и стимулированием труда  
подчиненных**

<b>Правило</b>	<b>Комментарий</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Обращаться со своими подчиненными как с личностями	Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости
2. Привлекать подчиненных к активному участию в делах организации	Хороший руководитель поощряет подчиненных к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Люди, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогли создавать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке активное участие
3. Сделать работу интересной, минимизировать рутину и скуку в заданиях	Многие операции являются однообразными и скучными, в результате чего подчиненные утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия труда, отношения с коллегами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к разного рода проблемам. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более разнообразными и интересными. Возможные подходы — расширение, обогащение труда и делегирование полномочий. Устанавливайте достаточно сложные, интересные и достижимые цели для своих подчиненных. Если они считают, что поставлены слишком сложные цели, их мотивация может снижаться
4. Поощрять сотрудничество и групповую работу	В организациях, где поощряются дружеские отношения, люди с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении

1	2
5. Предоставлять работникам возможность роста	Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что подчиненному будет поручена более сложная работа, он может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Если сотрудник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня. Позволяйте людям самостоятельно работать там, где это требуется, поскольку это способствует развитию внутренней мотивации. Подумайте, какие возможности имеют ваши подчиненные для проявления инициативы, самостоятельности и принятия на себя большей ответственности
6. Информировать своих подчиненных, объясняя им, что и почему должно быть сделано	Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Мотивация сотрудников повышается и тогда, когда они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей. Поставьте перед коллективом общую цель. Люди будут работать намного производительнее, если каждый его член работает на общую цель. Проводите регулярные совещания. Люди будут иметь возможность оценить свой прогресс, обменяться информацией, поделиться проблемами и помочь друг другу. Предоставляйте своим подчиненным регулярную информацию о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и возникающих проблемах
7. Связать поощрения с достигнутыми рабочими результатами	Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо стимулировать его к работе
8. В виде обратной связи получить то, что поощряется	Если вы хотите добиться высокой инициативности и ответственности со стороны подчиненных, то вы должны стимулировать и поощрять именно инициативу и ответственность. Меры, направленные на укрепление

1	2
	дисциплины, «закручивание гаек» и т. п., смогут повысить исполнительность, трудовую дисциплину, но никак не творчество и инициативность. Отсутствие реакции со стороны руководителя тоже может влиять на мотивацию подчиненных. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата

Объект управления мотивацией и стимулированием труда может находиться на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности:

- на личностном уровне;
- на групповом уровне;
- на общеорганизационном уровне.

Рассмотрим особенности каждого уровня и факторы, их определяющие.

**На личностном уровне** осуществляется долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное управление мотивацией. При этом один и тот же метод управления может быть эффективным по отношению к одному работнику и неэффективным — по отношению к другому, что свидетельствует о существенном влиянии ситуационного фактора на мотивацию индивида и результаты его труда. Поэтому основные принципы управления мотивацией на личностном уровне — своевременность, дифференцированный подход и связь с потребностями и интересами работника. Для эффективного управления мотивацией сотрудника важны ясность задания, его соответствие занимаемой работником должности, т. е. компетенциям, а также интересам работника.

Особенности управления мотивацией на личностном уровне определяются следующими факторами:

- потребностью работника продать свои знания, умения, навыки и способности для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;
- потребностью работодателя в привлечении, удержании работника и использовании его усилий и способностей в интересах организации для достижения ее целей;

— потребностью работника реализовать другие ожидания от трудовой деятельности в данной организации и возможностью работодателя удовлетворить не только материальные потребности работника. Из-за несовпадения потребностей работника и возможностей работодателя могут возникать противоречия между ними.

Помимо нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя управление мотивацией на личностном уровне включает:

- обеспечение результативности деятельности работника и развития его уверенности в достижении положительного результата;
- своевременную оценку руководством и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника;
- соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника.

В связи с этим руководители разных уровней и служба управления персоналом, включая звено управления мотивацией и стимулированием труда, должны использовать системный подход к управлению мотивацией персонала в целях создания условий для раскрытия и рационального использования потенциала каждого работника, для личностного и карьерного роста, а также профессионального развития сотрудника.

**На групповом уровне** осуществляется управление мотивацией для результативной, эффективной групповой работы. Управление сводится к определению круга задач, заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевые факторы управления эффективной групповой мотивацией — характеристики группы, лидерство и стиль управления. Принципы управления групповой мотивацией — открытость, продуманность, доверие.

Групповая деятельность, несмотря на явную привлекательность, не во всех случаях обеспечивает наиболее эффективный способ достижения целей. Но она предпочтительна в следующих случаях:

- когда задание непосредственно связано с интересами многих членов группы;
- для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой привлечены члены группы;
- эффективность выполнения задания зависит от компетентности членов группы;

— члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят способности друг друга;

— последствия выполнения задания затрагивают многих членов группы, а результат влияет на стимулирование всей группы и др.

Эффективное управление мотивацией на групповом уровне осуществляется посредством:

— создания условий для нормальной групповой работы, которые включают ясность задания и обеспеченность ресурсами, взаимодополняющие способности и сложившийся баланс ролей членов группы;

— четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за результат;

— особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;

— сплоченности и сотрудничества членов группы.

**На общеорганизационном уровне** управление мотивацией и стимулированием персонала осуществляется с помощью организационно-административных, экономических и социально-психологических методов. Важные факторы эффективного управления на этом уровне — имидж организации, репутация руководителей высшего уровня, адекватность стратегическим целям и изменяющейся организационной среде. Эффективность управления мотивацией определяется высокими результатами деятельности всей организации и повышением уровня мотивации трудовой деятельности персонала.

На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочного и среднесрочного управления мотивацией в целях привлечения и удержания персонала, а также повышения эффективности его труда. Важную роль на этом уровне играют организационная структура и корпоративная культура организации, формирующие баланс должностных полномочий и ответственности, а также ценностные ориентации работников.

Эффективное управление мотивацией и стимулированием на общеорганизационном уровне включает:

— объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, гордости за свою компанию, профессию и результаты труда;

— поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;

— изменение форм, способов и условий стимулирования как элемента любых организационных преобразований;



— регулярное изменение характера работы — ротацию или периодическое перемещение работника с одного вида работы на другой, обогащение содержания работы;

— использование наиболее эффективных методов оценки результатов труда на личностном или групповом уровне и учета вклада индивида или группы в результаты работы всей организации и др.

Таким образом, использование системного подхода к управлению мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях выдвигает особые требования к субъекту управления этим процессом — управленческой компетентности руководителей всех уровней, и особенно высшего звена, а также к менеджерам по персоналу.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку эффективности ее формирования и развития. Как известно, оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.

## **§ 2. Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

В российской системе управления персоналом сложились четыре негативных психологических стереотипа поведения руководителя по отношению к системе мотивации труда персонала, которые, в противоположность вышеизложенным принципам, резко снижают эффективность применения мотивов приобретения.

Во-первых, менеджеры по персоналу часто склонны материально поощрять не тех работников, кто быстро и эффективно выполняет полученные задания, а тех, кто «дольше задерживается» на своем рабочем месте и лучше умеет демонстрировать старательность, добросовестность и трудолюбие, особенно в присутствии руководителя. Подобный вариант использования мотивов приобретения приводит к

формированию в сознании персонала установки на трудовые действия, которые протекают в соответствии с так называемым олимпийским принципом: «Главное не победа, а участие».

Во-вторых, во многих российских организациях основными привилегиями, льготами и материальными поощрениями пользуются только те лица, которые работают на условиях полной занятости, т. е. в ущерб материальным интересам совместителей. Данное обстоятельство приводит к большому числу внутригрупповых конфликтов, снижает уровень мотивации труда совместителей и провоцирует рост текучести кадров.

В-третьих, большинство российских руководителей стараются нивелировать уровень материальных поощрений среди персонала. В результате подобных действий резко снижается производительность труда наиболее квалифицированных работников, которые начинают выполнять свои функции в соответствии с принципом «минимально допустимого уровня».

В-четвертых, в системе материального поощрения персонала часто используют принцип «клановости», когда более высокий уровень вознаграждений получают не эффективно работающие специалисты, а лица определенной национальности и (или) религиозной принадлежности, работники, находящиеся в родственных или иных отношениях с руководителем, и т. п. Все это провоцирует отток из организации той части персонала, которая получает несправедливо низкие вознаграждения, что редко удается компенсировать за счет привлечения лиц «близкого круга», среди которых далеко не всегда можно подобрать высококвалифицированных специалистов. Попытки же «замаскировать» подобную ситуацию путем введения «непрозрачной» системы оплаты труда чаще всего вызывают распространение нежелательных слухов и домыслов, негативно сказывающихся на эффективности применяемой системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Кроме того, в ряде организаций при проектировании систем мотивации трудовой деятельности персонала зачастую создают ситуации, которые провоцируют сбои в трудовом поведении персонала. Рассмотрим основные из них.

*Избыточные решения в стимулировании персонала.* Смысл данной ситуации заключается в том, что менеджеры пытаются мотивировать абсолютно каждое положительное действие работника путем выплаты определенных материальных вознаграждений. Это приводит

к большому количеству мелких бонусов и премий, которые по своему объему не воспринимаются работниками как достойные. Часто подобная система провоцирует противоположные по своей направленности формы трудовой деятельности. В этих условиях работники не могут оптимально планировать свою работу и, зачастую, просто перестают реагировать на стимулы к труду, генерируемые менеджером.

*Эффект «скрипучего колеса».* Сталкиваясь с проблемой высокой текучести кадров, многие руководители склонны искать ее причины в первую очередь в низком уровне заработной платы. Это часто бывает правильным мнением, но далеко не единственным. Часто текучесть кадров возникает:

- из-за плохого социально-психологического климата в рабочих группах;
- неудобного расположения места работы;
- низкого уровня профессиональной культуры руководителей и т. п.

Пытаясь решить проблему текучести кадров путем повышения объемов материальных вознаграждений, организация идет на неоправданный рост затрат на материальное стимулирование труда, подталкивает персонал к росту требований в этой сфере управления и др. В этом случае многие работники вместо того, чтобы повышать производительность своего труда, тратят основное время и силы на «выбивание» из администрации дополнительных решений по повышению заработной платы. Все это дестабилизирует систему управления персоналом и снижает экономическую эффективность работы организации.

*Неправильное понимание руководителем сути и предназначения системы стимулирования.* Представления о системе стимулирования, построенной на высоком уровне материальных вознаграждений как панацее для повышения качества трудовой деятельности персонала, далеко не всегда соответствует истине. Система стимулирования работает только тогда, когда она учитывает интересы и работодателя, и наемных сотрудников. Таким образом, одна из главных характеристик эффективной системы стимулирования — это учет интересов всех участников трудовых отношений.

Без учета и взаимоувязки порой противоречащих друг другу интересов собственников, менеджмента, HR-службы и персонала, без выработки взаимоприемлемых решений работающую систему стимулирования создать невозможно. Если работникам не будет предло-

жена удовлетворяющая их компенсация трудовых усилий, они эти усилия прилагать не будут.

*Ориентация на манипуляции в системе оплаты труда.* Одно из очень распространенных заблуждений — считать, что единственный эффективный способ стимулирования — манипулятивный. Те, кто разделяет это заблуждение, уверены, что сотрудник в одной должности не должен знать, по каким схемам начисляется заработная плата сотрудника в другой должности или у его непосредственного руководителя, какими видами нематериального стимулирования они пользуются. Они опасаются, что если сотрудник будет знать, по каким принципам начисляется зарплата у других, то он будет не работать, а считать зарплату коллег.

Открытость схем стимулирования — это необходимое условие их эффективности. Если сотрудник знает систему в целом, если он понимает, как стимулируют других, ему легче понять политику компании в отношении заработных плат, оценить ее справедливость и принять.

Разумеется, речь идет именно и только о схемах. Обнародовать реальный заработок сотрудников неэтично. Адекватные сотрудники испытывают больший интерес к собственной заработной плате, чем к заработной плате других.

Поклонниками манипулятивной мотивации, как правило, оказываются те менеджеры, которые придерживаются принципа «кто больше у работодателя выторговал, тот и молодец», поклонники местничества и идеи «совершенно незаменимых специалистов». Когда эта группа одерживает победу, оклады в компании назначаются под людей, а не под должности.

Озвучивание такой точки зрения — просто отчаянная попытка удержать в своих руках рычаги давления на персонал и на собственника. Кроме того, за подобной позицией могут скрываться страх и лень функциональных менеджеров: при внедрении прозрачной системы стимулирования какое-то время им придется потратить на внутренний PR, разъяснение новой системы подчиненным, ответы на их вопросы и возражения, аргументацию и т. д. О том, что мотивирование персонала — это одна из неотъемлемых функций руководителя (и тем более — лидера), они предпочитают забывать. В более резкой форме манипулятивные установки выражаются в том, что в системе стимулирования превалируют не объективные, а волюнтаристские методы распределения переменной части. То есть объективные механизмы не просто замалчиваются, они отсутствуют.

*Мнение, что стимулировать — это значит принуждать.* Кроме манипуляторов, есть еще довольно распространенный тип «силовиков». Эти люди считают, что система стимулирования должна быть максимально жесткой, должна стать такой «палкой-погонялкой» для персонала. Согласовывать интересы они не хотят, считая, что это подорвет их авторитет, разболтает дисциплину и вызовет хаос. В определенных корпоративных культурах такая ситуация оправдана, но компаний, где подавляющее число сотрудников относится к категории «люмпены», очень мало.

*Копирование «чужих» систем стимулирования труда.* Весьма большую группу представляют «разработчики» систем стимулирования, уверенные в том, что систему стимулирования можно списать из учебника или у конкурента. Однако пока не вышло в свет ни одного учебника, в котором описана идеальная и полная система нематериального стимулирования, годящаяся для всех компаний. Бенчмаркинг у нас в стране развит слабо, а, кроме того, полное перенимание систем конкурентов не работает ни в одной области. Система стимулирования работает только в том случае, если она внутренне сбалансирована и учитывает все уникальные особенности предприятия и функциональных обязанностей стимулируемого персонала. Поэтому бенчмаркинг здесь возможен только на уровне идей и принципов, а не на уровне готовых продуктов.

*Неправильное понимание социальной справедливости.* Некоторые сотрудники службы по работе с персоналом попадают в ловушку «заблуждения социальной справедливости»: они пытаются предотвратить «расслоение» сотрудников на «богатых и бедных», которое легко может возникнуть, если позволить людям зарабатывать от результата. В попытке не обидеть никого и предотвратить «несправедливость» они тем или иным способом стараются ввести в систему уравниловку. Все это приводит к снижению производительности у наиболее квалифицированных работников, так как нет смысла при равной заработной плате работать больше, чем менее эффективные специалисты.

*Лояльность можно купить за деньги.* Сторонники этого мнения крайне пренебрежительно относятся ко всем видам нематериального стимулирования: «Заплатите людям побольше денег, и они сами все себе купят». Уровень заработной платы — далеко не единственный фактор удовлетворенности трудом, и этим не следует пренебрегать. Нередки случаи, когда сотрудники остаются в компании

после снижения заработной платы, поскольку они болеют за дело и преданы компании, не менее часто встречаются ситуации, когда сотрудники уходят из компании с потерей в заработной плате, лишь бы только оказаться подальше от этого «террариума единомышленников». В итоге нематериальное стимулирование является, пожалуй, единственным инструментом формирования лояльности, а также позволяет компании существенно сэкономить средства. Более того, если лояльность персонала покупается за деньги, то таких работников всегда может «перекупить» конкурирующая организация. Подобного рода лояльность носит очень неустойчивый характер.

*Отсутствие синхронизации между целями компании и целями системы мотивации трудовой деятельности персонала.* Такое чаще всего встречается в двух случаях: когда цели компании не сформулированы, а сотруднику HR не удастся ни сформулировать их самому, ни получить разъяснения у первого лица или когда система стимулирования создается просто так, чтоб была. И в том и в другом случае система будет как минимум бесполезна. Если же цели поняты неправильно или то, на что мотивирует система, противоречит целям и задачам компании, то от нее будет только вред.

*Отсутствие понятных персоналу норм результативности.* Зачастую непонятно, что такое плохая, а что такое хорошая работа, что и как точно поощряется, а что — нет. В этом случае систему стимулирования вводить бесполезно.

*Распределение премий и поощрений между сотрудниками в отсутствии единой, понятной системы оценки результативности работы всегда провоцирует конфликты.*

*Установленные нормы, эталоны, планы, цели воспринимаются как окончательные.* Это ошибочно, если компания развивается: меняются цели, планы, средние показатели, среднерыночный уровень заработной платы, а система стимулирования остается на прежнем уровне и перестает отвечать запросам времени. Конечно, слишком часто менять правила игры тоже плохо, такая нестабильность нервирует персонал и подрывает его доверие к компании. Нормой является ежегодная ревизия системы и ее корректировка при необходимости.

*Выбор из ложной альтернативы: предоставлять ту или иную льготу,* вместо того чтобы предоставлять ту и другую или дать возможность сотрудникам выбирать.

Существуют типовые ошибки разработки системы стимулирования, имеющие место только для отдельных категорий сотруд-

ников. Например, к ошибкам разработки системы стимулирования топ-менеджеров, как правило, относятся:

— индивидуальные договоренности с акционером (собственником), не имеющие юридической силы. Отсутствие документально подтвержденного обязательства приводит к тому, что у менеджеров нет уверенности в получении вознаграждения, а это негативно сказывается на результатах труда. Необходима разработка четких положений о премировании и материальном вознаграждении менеджеров в трудовом договоре;

— система стимулирования внедряется без согласования с менеджментом. Если система мотивации была навязана менеджеру собственниками, а он по каким-то причинам считает, что она не позволяет справедливо оценить результаты его труда, то такая система не будет работать;

— отсутствие полномочий для выполнения поставленных задач. Для малого и среднего бизнеса характерны такие ситуации, когда менеджер вынужден практически каждое свое решение согласовывать с собственниками бизнеса. Это свидетельствует об отсутствии доверия к менеджменту и обесценивает любые схемы стимулирования. Чтобы этого избежать, необходимо заранее обсудить с менеджерами круг их полномочий, к примеру, максимально допустимый размер затрат, которые топ-менеджер может осуществлять без согласования с собственником;

— отсутствие регламента экспертной оценки выполнения поставленных задач. Для того чтобы исключить возникновение конфликтов, необходимо формирование экспертной комиссии, в обязанности которой будет входить оценка результативности труда менеджера.

## **Резюме**

1. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией и стимулированием

труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру: субъект управления, объект управления, механизмы мотивации труда, ресурсы управления, функции управления.

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления: проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала; определять содержание и структуру системы стимулирования персонала; разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда); разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет); разрабатывать систему нематериального вознаграждения; разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала; внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала.

Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала осуществляется прежде всего службой управления персоналом организации.

В процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных руководитель как субъект управления должен следовать нескольким правилам: обращаться со своими подчиненными как с личностями; привлекать подчиненных к активному участию в делах организации; сделать работу интересной, минимизировать рутину и скуку в заданиях; поощрять сотрудничество и групповую работу; предоставлять работникам возможность роста; информировать своих подчиненных, объясняя им, что и почему должно быть сделано; связать поощрения с достигнутыми рабочими результатами; в виде обратной связи получить то, что поощряется.

Объект управления мотивацией и стимулированием труда может находиться на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности:

- на личностном уровне;
- на групповом уровне;
- на общеорганизационном уровне.

Использование системного подхода к управлению мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях выдвигает особые требования к субъекту управления этим процессом — управленческой



компетентности руководителей всех уровней, и особенно высшего звена, а также к менеджерам по персоналу.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.

2. В российской системе управления персоналом сложились четыре негативных психологических стереотипа поведения руководителя по отношению к системе мотивации труда персонала, которые резко снижают эффективность применения мотивов приобретения: менеджеры по персоналу часто склонны материально поощрять не тех работников, кто быстро и эффективно выполняет полученные задания, а тех, кто «дольше задерживается» на своем рабочем месте и лучше умеет демонстрировать старательность, добросовестность и трудолюбие, особенно в присутствии руководителя; во многих российских организациях основными привилегиями, льготами и материальными поощрениями пользуются только те лица, которые работают на условиях полной занятости, т. е. в ущерб материальным интересам совместителей; большинство российских руководителей стараются нивелировать уровень материальных поощрений среди персонала; в системе материального поощрения персонала часто используют принцип «клановости», когда более высокий уровень вознаграждений получают не эффективно работающие специалисты, а лица определенной национальности и (или) религиозной принадлежности, работники, находящиеся в родственных или иных отношениях с руководителем, и т. п.

Кроме того, в ряде организаций при проектировании систем мотивации трудовой деятельности персонала зачастую создают ситуации, которые провоцируют сбои в трудовом поведении персонала: избыточные решения в стимулировании персонала; эффект «скрипящего колеса»; неправильное понимание руководителем сути и предназначения системы стимулирования; ориентация на манипуляции в системе оплаты труда; мнение, что стимулировать — это значит принуждать; копирование «чужих» систем стимулирования труда; неправильное понимание социальной справедливости; лояльность

можно купить за деньги; отсутствие синхронизации между целями компании и целями системы мотивации трудовой деятельности персонала; отсутствие понятных персоналу норм результативности; распределение премий и поощрений между сотрудниками в отсутствие единой, понятной системы оценки результативности работы всегда провоцирует конфликты; установленные нормы, эталоны, планы, цели воспринимаются как окончательные; выбор из ложной альтернативы: предоставлять ту или иную льготу, вместо того чтобы предоставлять ту и другую или дать возможность сотрудникам выбирать.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности? Какие элементы оно включает?
2. Назовите специфические (конкретные) функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
3. Охарактеризуйте мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.
4. Назовите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
5. Какие функции управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет заместитель генерального директора по управлению персоналом, отдел организации труда и заработной платы, лаборатория социологических исследований?
6. Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.
7. Приведите правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных.
8. Охарактеризуйте особенности объекта управления мотивацией и стимулированием труда на трех уровнях: личностном, групповом, общеорганизационном.
9. Укажите типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
10. Приведите пример типовых ошибок разработки системы мотивации и стимулирования, имеющие место только для отдельных категорий сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная наука рассматривает в качестве важнейших факторов успеха управления и деятельности любой организации высокую мотивированность и компетентность персонала.

В условиях возрастающей конкуренции, неопределенности и сложности внешней среды мотивация и стимулирование трудовой деятельности является важнейшей функцией менеджмента организации.

Настоящее учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание одной из важнейших функций современного менеджмента — мотивации и стимулирования трудовой деятельности. На основе формализованной логики показаны особенности применения возможных технологий, методов и инструментов мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Рассмотренные теоретические аспекты изложены в соответствующей последовательности, структурированы на уровне, необходимом для качественного понимания их содержания.

Изучение материала пособия способствует формированию достаточно полного представления о современном состоянии мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Таким образом, поставленные в ходе написания данного учебного пособия цели и задачи можно считать достигнутыми. Тем не менее необходимо осознавать, что многие аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности могут быть рассмотрены с альтернативной точки зрения, что свойственно динамике развития современного общества.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

## Тесты для самоконтроля

### Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности

*1. Побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками, — это:*

- 1) мотив;
- 2) стимул;
- 3) мотивация;
- 4) стимулирование.

*2. Стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации, — это:*

- 1) мотивация;
- 2) самомотивация;
- 3) стимулирование;
- 4) трудовая деятельность.

*3. Побудительная причина заинтересованности в труде — это:*

- 1) благо;
- 2) мотив;
- 3) стимул;
- 4) потребность.

*4. Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду,*

*его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации — это:*

- 1) наказание;
- 2) мотивация;
- 3) вознаграждение;
- 4) стимулирование.

*5. Осознанная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей, общепризнанная целесообразной деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы, — это:*

- 1) управление;
- 2) учебная деятельность;
- 3) трудовая деятельность;
- 4) физическая активность.

## **Тема 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития**

*1. В основе инструментальной теории лежит принцип:*

- 1) соучастия;
- 2) принуждения;
- 3) единоначалия;
- 4) «кнута и пряника».

*2. Теории мотивации, основанные на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определение путей их удовлетворения:*

- 1) классические;
- 2) процессуальные;
- 3) содержательные;
- 4) инструментальные.

*3. Теории мотивации, акцентирующие внимание на психологических процессах и тех силах, которые влияют на базовые потребности:*

- 1) классические;
- 2) процессуальные;

- 3) содержательные;
- 4) неоклассические.

*4. Концепция мотивации и стимулирования трудовой деятельности, позволяющая использовать традиции для внедрения современных методов организации труда и его стимулирования:*

- 1) ментальная;
- 2) дефицитная;
- 3) корпоративная;
- 4) патриархальная.

*5. Данная концепция мотивации и стимулирования ставит в центр всех факторов человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей:*

- 1) корпоративная;
- 2) патриархальная;
- 3) технологическая;
- 4) человеческих ресурсов.

### **Тема 3. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности**

*1. Структура мотивации, позволяющая дифференцированно подходить к управлению посредством мотивации в связи с определенными задачами, решаемыми группами персонала:*

- 1) многоцелевая;
- 2) потребностная;
- 3) моноцентристская;
- 4) полицентристская.

*2. К социально-натуральным стимулам можно отнести:*

- 1) бесплатное питание на работе;
- 2) премирование за снижение трудоемкости работ;
- 3) льготная продажа акций и облигаций своим работникам;
- 4) предоставление отсрочки платежей на определенный период.

*3. Совокупность мотивов, являющаяся внутренней детерминантой трудового поведения человека:*

- 1) мотивация;
- 2) ценность труда;

- 3) мотивационное ядро;
- 4) удовлетворенность трудом.

*4. Ценностная ориентация работника, связанная с отношением к труду как средству достижения независимости, построения своей деловой карьеры в жизни, возможности неофициального общения, средству достижения необходимого уровня благополучия:*

- 1) деловая;
- 2) моральная;
- 3) прагматическая;
- 4) инструментальная.

*5. Оценка качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника с реальными личностными результатами труда:*

- 1) установка на труд;
- 2) трудовое поведение;
- 3) удовлетворенность трудом;
- 4) практические требования личности к работе.

#### **Тема 4. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности**

*1. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения:*

- 1) заработная плата;
- 2) надбавки и доплаты;
- 3) материальное стимулирование;
- 4) нематериальное стимулирование.

*2. Цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи:*

- 1) премия;
- 2) заработная плата;

- 3) социальный пакет;
- 4) прожиточный минимум.

*3. Стимулы, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций:*

- 1) премия;
- 2) заработная плата;
- 3) социальный пакет;
- 4) стимулирование свободным временем.

*4. Регулирование поведения человека на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации:*

- 1) управление персоналом;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) организационное стимулирование;
- 4) изменение организационной культуры.

*5. Метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойного уважения и признательности со стороны других работников:*

- 1) информирование;
- 2) официальное признание заслуг;
- 3) организация корпоративных праздников;
- 4) регулирование взаимоотношений в коллективе.

## **Тема 5. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

*1. Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала, обеспечивающая стабильность в оплате труда, равномерность распределения рабочей силы, сильные материальные стимулы:*

- 1) развития персонала;
- 2) повышения качества трудовой жизни;
- 3) инновационной активности организации и персонала;
- 4) поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда.



*2. Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала, ориентированная на организационное равенство и сотрудничество:*

- 1) развития персонала;
- 2) повышения качества трудовой жизни;
- 3) позитивного образа организации во внешней среде;
- 4) эффективной дифференциации вознаграждения персонала.

*3. Этап технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда, целью которого является получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования:*

- 1) разработка социального пакета;
- 2) разработка системы оплаты труда;
- 3) разработка системы нематериального стимулирования;
- 4) диагностика системы мотивации и стимулирования труда.

*4. Составляющая системы мотивации и стимулирования труда персонала, обеспечивающая стабильность и справедливость в оплате труда, поскольку работа оплачивается в соответствии с ценностью должности для организации:*

- 1) базовый оклад;
- 2) социальный пакет;
- 3) премиальная часть;
- 4) компенсационные доплаты.

*5. К нормативным документам, регламентирующим материальное стимулирование труда персонала в организации можно отнести:*

- 1) штатное расписание;
- 2) коллективный договор;
- 3) положение о премировании персонала;
- 4) положение о проведении аттестации персонала.

## **Тема 6. Разработка системы материального стимулирования**

*1. Категория сотрудников, занятых в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта*

*(для торговых предприятий), т. е. непосредственно влияющих на конечную продукцию предприятия:*

- 1) основной персонал;
- 2) вспомогательный персонал;
- 3) обслуживающий персонал;
- 4) управленческий персонал.

*2. Инструмент для систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия:*

- 1) оценка работ;
- 2) грейдирование;
- 3) премирование;
- 4) анализ рабочих мест.

*3. Группировка должностей по определенным основаниям в целях формализации системы оплаты труда в организации:*

- 1) оценка;
- 2) грейдирование;
- 3) классификация;
- 4) делегирование.

*4. Социальный пакет, включающий льготы и компенсации преимущественно социальной направленности:*

- 1) коллективный;
- 2) индивидуальный;
- 3) общедоступный типовой;
- 4) типовой для руководящего состава.

*5. Социальный пакет, направленный на поддержание статуса должностной позиции в компании и вне ее:*

- 1) коллективный;
- 2) индивидуальный;
- 3) общедоступный типовой;
- 4) типовой для руководящего состава.

## **Тема 7. Разработка системы нематериального стимулирования**

*1. Признаком эффективности системы стимулирования в целом может служить ситуация, когда работники:*

- 1) избегают ответственности;
- 2) неоправданно сопротивляются переменам;

- 3) проявляют апатию и безразличие к работе;
- 4) стремятся к сотрудничеству при разрешении проблем.

*2. Признаком неэффективности системы стимулирования в целом может служить ситуация, когда работники:*

- 1) избегают ответственности;
- 2) готовы брать на себя ответственность;
- 3) проявляют инициативу и готовы к переменам;
- 4) стремятся к сотрудничеству при разрешении проблем.

*3. Признаком эффективности системы материального стимулирования может служить ситуация, когда работники:*

- 1) стараются повышать свои заработки, в том числе сверхурочно;
- 2) стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя;
- 3) часто берут неоплачиваемый отпуск;
- 4) пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них.

*4. Признаком неэффективности системы материального стимулирования может служить ситуация, когда работники:*

- 1) стараются повышать свои заработки, в том числе сверхурочно;
- 2) просьбы руководства стараются выполнять по мере возможностей;
- 3) если нужно, остаются работать сверхурочно даже бесплатно;
- 4) пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них.

*5. К целям формирования системы нематериального стимулирования относится:*

- 1) разработка системы оценки труда персонала организации;
- 2) создание основы для планирования развития сотрудников;
- 3) установление четких границ стоимости всех должностей организации;
- 4) рост квалификации персонала.

## **Тема 8. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

*1. Управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду, — это:*

- 1) тайм-менеджмент;
- 2) процессное управление;
- 3) управление персоналом;
- 4) управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

*2. Ресурсы организации в области управления персоналом, мотивационное значение которых выражается в изменении количественных и качественных мотивационных характеристик персонала:*

- 1) кадровые;
- 2) имущественные;
- 3) управленческие;
- 4) организационные.

*3. Ресурсы организации в области управления персоналом, мотивационное значение которых выражается в формировании форм стимулирования с учетом требований организации и требований персонала:*

- 1) репутационные;
- 2) технологические;
- 3) организационные;
- 4) информационные.

*4. Эффективное управление мотивацией на личностном уровне включает:*

- 1) соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника;
- 2) потребность работника продать свои знания, умения, навыки;
- 3) поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- 4) сплоченность и сотрудничество членов группы.

5. Эффективное управление мотивацией на общеорганизационном уровне включает:

- 1) поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- 2) создание условий для нормальной групповой работы;
- 3) соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника;
- 4) сплоченность и сотрудничество членов группы.

### Ключи к тестам для самоконтроля

№ темы	№ вопроса				
	1	2	3	4	5
1	1	1	3	4	3
2	4	3	2	1	4
3	4	4	3	4	3
4	3	2	3	3	1
5	4	4	4	1	3
6	1	1	2	3	4
7	4	1	1	4	4
8	3	1	3	1	1

В темах, количество неправильных ответов по которым превысит три, студентам рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо повторить тестирование.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие мотивации трудовой деятельности.
2. Основы стимулирования трудовой деятельности.
3. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.
4. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
5. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Российские концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
7. Классификация мотивов трудовой деятельности.
8. Структура, элементы и механизмы мотивации трудовой деятельности.
9. Формирование мотивационного ядра персонала организации.
10. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.
11. Материальное стимулирование трудовой деятельности.
12. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
13. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
14. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.
15. Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).
16. Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета).
17. Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала.
18. Формирование системы нематериального стимулирования.
19. Методология и организация управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
20. Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

## Использованная литература

1. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. 528 с. (Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России в области менеджмента).
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина. М.: Юрайт, 2014. 398 с. (Допущено Учебно-методическим отделом высшего образования).
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 378 с. (Гриф Министерства образования РФ).
4. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2013. 64 с. (Рекомендовано Советом УМО в области менеджмента).

## Рекомендуемая литература

### *Основная литература*

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / ред. А. Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2011. 524 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 378 с. URL: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=373061>
3. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие / С. А. Шапиро. М.: КноРус, 2012. 256 с.

### *Дополнительная литература*

1. Бакша Н. В., Данилюк А. А. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2013. 292 с.
2. Данилюк А. А. Управление изменениями: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2014. 288 с.
3. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010. 136 с.
4. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2011. 394 с. URL: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=222503>
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. 695 с.

Учебное издание

Анна Анатольевна ДАНИЛЮК

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Учебное пособие*

Редактор	<i>Л. А. Шмакова</i>
Технический редактор	<i>Н. Г. Яковенко</i>
Компьютерная верстка	<i>И. А. Штоль</i>
Печать электрографическая	<i>А. В. Башкиров, С. Г. Выходцева</i>
Печать офсетная	<i>В. В. Торопов, С. Г. Наумов</i>



Подписано в печать 30.06.2015. Тираж 104 экз.  
Объем 19,0 усл. п. л. Формат 60×84/16. Заказ 377.

---

Издательство Тюменского государственного университета  
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10  
Тел./факс: (3452) 59-74-81; 59-74-32  
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru