
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

*А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева,
Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева*

**МОТИВАЦИЯ
И СТИМУЛИРОВАНИЕ
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

У Ч Е Б Н И К



ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**А.Я. КИБАНОВ, И.А. БАТКАЕВА,
Е.А. МИТРОФАНОВА, М.В. ЛОВЧЕВА**

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНИК

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора *А.Я. Кибанова*

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебника для студентов высших
учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Менеджмент организации»,
«Управление персоналом»*

Москва
ИНФРА-М
2010

УДК 331.2(075.8)

ББК 65.2/4-6я73

К38

Рецензенты:

Кафедра управления человеческими ресурсами Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова;

Ю.Г. Одегов, зав. кафедрой, заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, проф.;

А.Ф. Зубкова, заслуженный экономист РФ, проф.

622

К38

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, 2010. — 524 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003544-4

В учебнике изложены теоретические основы, особенности мотивации и стимулирования на различных этапах жизненного цикла организации. Рассмотрены процесс формирования, классификация мотивов и факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности, механизм формирования мотивационного ядра персонала организации. Освещены: классификация стимулов; направления стимулирования трудовой деятельности; материальное денежное и неденежное стимулирование; организация и регулирование оплаты труда, в том числе дополнительной и поощрительной оплаты, нематериальное стимулирование трудовой деятельности. Раскрыты сущность и технология процесса формирования и управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Учебник предназначен для студентов экономических вузов, а также для аспирантов, докторантов, преподавателей, слушателей дополнительного профессионального образования; может быть полезен руководителям организаций, работникам служб управления персоналом.

ББК 65.2/4-6я73

ФИЛИАЛ РЭА

ИМ. Г. В. ПЛЕХАНОВА

В Г. Т. ШКЕНТЕ

ИНФОРМАЦИОННО-

РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР

14435

ISBN 978-5-16-003544-4

© А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева,

Е.А. Митрофанова,

М.В. Ловчева, 2009

© «ИНФРА-М», 2009

*Посвящается 20-летию основания
первой в стране кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
положившей начало профессиональной
подготовке специалистов в области
управления персоналом в России*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предмет изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» – организационно-экономическая и социально-психологическая природа мотивов и стимулов, мотивации и стимулирования, их взаимосвязь, взаимодействие и взаимообусловленность в процессе трудовой деятельности; система стимулов и мотивов, составляющих, с одной стороны, мотивационное ядро отдельного индивида и, с другой – мотивационное ядро персонала организации в целом; механизмы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, приводящие в движение как материальные денежные и неденежные, так и нематериальные мотивы и стимулы; технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и организация эффективного управления этой системой.

Вопросы мотивации и стимулирования персонала организации являются ключевыми в науке об управлении людьми – управлении персоналом. Исследования в этой области проводились многими учеными. Авторы выражают глубокую благодарность за методическую помощь в написании учебника Аширову Д.А., Бабыниной Л.С., Беловой И.Ф., Ильину Е.П., Катульскому Э.М., Кокину Ю.П., Мазмановой Б.Г., Соломанидиной Т.О., Шабановой Г.П., Яковлеву Р.А. и другим.

Теоретические проблемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности достаточно глубоко изучены, написано немало монографий, учебников и учебно-методических пособий, накоплен большой методический и практический опыт в области мотивации и стимулирования в организациях различных сфер деятель-

ности и форм собственности. Несмотря на это, еще остаются недостаточно изученные проблемы, решение которых сдерживается, на наш взгляд, отсутствием необходимой системности при исследовании вопросов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организаций.

Так, отдельные авторы, придавая большое значение психологической и социальной сторонам этого вопроса, забывают об организационно-экономическом аспекте. Подчас понятие «стимулирование» заменяют понятием «мотивирование», лишь бы избежать употребления первого понятия, или прячут термин «стимулирование» в термин «мотивация» (иногда наоборот), принижая значение одной из составляющих единого процесса – мотивации и стимулирования. В специальной литературе мотивацию и стимулирование не рассматривают как составляющие одной системы. Авторы подчас называют системой саму мотивацию, имея в виду мотивацию и стимулирование, но не рассматривают составляющие систему подсистемы и элементы, без которых не существует данная система, не раскрывают их взаимосвязи и взаимодействия. И наконец, не затрагивают вопросов организации управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Есть и другие недоработки, и они правомерны, так как наука об управлении персоналом в нашей стране относительно молодая.

Развитие теоретических основ мотивации и стимулирования существенно повлияло на решение этих проблем в отечественных организациях. Однако в настоящее время предприятия и организации, научившись работать в условиях рынка, еще не сформировали до конца свои системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Авторы настоящего учебника постарались учесть отмеченные недоработки. В учебнике мотивация и стимулирование трудовой деятельности рассмотрены как система, состоящая из двух равнозначных подсистем: мотивации и стимулирования, тесно взаимосвязанных между собой, взаимодействующих и взаимообуславливающих друг друга. Каждая из этих подсистем состоит из элементов. Мотивация и стимулирование – это единство двух разных процессов, взаимодействие которых создает необходимые условия для осуществления трудовых процессов и получения результатов труда. При такой трактовке недопустимо преувеличение роли одного из процессов и занижение – другого, а тем более исключение одного из них.

В учебнике на основе обобщения результатов зарубежных и отечественных теоретических исследований и практического опыта изложены основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организаций.

В главе 1 рассмотрены теории и концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности; сущность физиологической, психологической и социальной составляющих мотивации и стимулирования; терминологический аппарат, взаимосвязь и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация, мотивационное ядро персонала организации; место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом; влияние этапов жизни организации на содержание мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

В главе 2 приведены функции и классификация мотивов и потребностей; виды структуры мотивации и факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности; механизмы мотивации и формирование мотивационного ядра персонала организации; рассмотрена сущность важнейших видов мотивов соучастия персонала в деятельности организации.

Глава 3 посвящена классификации стимулов, раскрытию сущности материального денежного и неденежного стимулирования трудовой деятельности. Здесь подробно изложены теоретические и практические вопросы организации оплаты труда персонала организаций, включая дополнительную и поощрительную оплату труда, регулирование оплаты труда, нематериальное стимулирование трудовой деятельности.

И наконец, в главе 4 рассмотрены сущность, основные элементы и технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, включающая диагностику существующей системы, формирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования, разработку системы материального денежного и неденежного стимулирования, систему нематериального стимулирования, разработку внутренних нормативных документов по мотивации и стимулированию, проблемы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации.

Все главы завершаются перечнем контрольных вопросов и практических заданий.

Учебник подготовлен учеными кафедры управления персоналом Государственного университета управления.

Авторы: д-р экон. наук, проф. *А.Я. Кибанов* (предисловие, 1.3, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 2.3, 2.4, 2.6, 2.7, 4.1, 4.6, приложения 1, 2, 4, 5, 6, 7); канд. экон. наук, проф. *И.А. Баткаева* (2.5, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, приложение 11); д-р экон. наук, доц. *Е.А. Митрофанова* (1.1, 1.2, 1.4, 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.7, 4.8, приложения 8, 9); канд. экон. наук, доц. *М.В. Ловчева* (1.2, 1.4, 1.5, 2.5, 3.6, 4.6, приложение 11); канд. экон. наук, проф. *Л.В. Ивановская* (4.8); канд. экон. наук, проф. *К.Э. Оксина* (2.4); канд. экон. наук, доц. *В.Г. Коновалова* (2.4, приложение 3); канд. соц. наук, доц. *М.В. Ушакова* (приложение 10).

Руководитель авторского коллектива – зав. кафедрой управления персоналом ГУУ, заслуженный деятель науки РФ, дважды лауреат премии Правительства РФ в области образования *А.Я. Кибанов*.

Глава 1

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА МОТИВАЦИЮ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С РАЗВИТИЕМ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Интерес к проблемам мотивации и стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ.

Дальнейшее научное изучение и обоснование проблемы мотивации и стимулирования осуществлялись уже в ходе формирования и развития теорий управления персоналом; более того, можно говорить, что проблемы мотивации и стимулирования изначально входили составной частью в три группы теорий управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Каждая из теорий управления персоналом представлена соответственно подходами к мотивации и стимулированию его труда: «человека экономического», «человека социального» и «человеческих ресурсов».

Для классических теорий управления трудом, к которым относятся теории Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и других теоретиков и практиков, характерным является своего рода механистический подход к человеку и оценке его роли в производственном процессе, который полностью определил отношение к работнику и подход к мотивации и стимулированию его труда.

Согласно этому подходу, получившему название «человека экономического», человек выступает в организации как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если их адресуют к другим каким-либо свойствам человека, все равно они должны иметь экономический

ракурс, т.е. так или иначе измеряться самим человеком посредством экономических показателей.

Согласно этому подходу мотивация и стимулирование сводятся в основном к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различного рода формами и методами оплаты (оклад, сдельная, повременная, премиальная и т.п.). Цель стимулирования «человека экономического» – образование связи между количественно-качественными показателями труда и количественно-временными характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты. В связи с этим чем точнее будет установлена зависимость между качественно-количественными показателями труда и формами вознаграждения, тем эффективнее будет действовать система стимулирования.

Эффективность использования стимулирования «человека экономического» достигается за счет:

- нормирования труда и его оплаты;
- маневрирования временем;
- дифференциации зарплаты.

Нормирование труда и его оплата длительное время составляли одно из важнейших направлений экономики труда. Особенно оно было продуктивным при разработке норм физического труда, при котором можно измерить психофизические затраты, связать их со средствами, необходимыми для восстановительного периода, и соответствующим эквивалентом в денежном исчислении.

Под маневрированием временем понимают использование повременной формы оплаты труда, а также продолжительность процедуры расчета с персоналом.

Дифференциация зарплаты и других стимулирующих выплат связывается с квалификацией работников, с условиями труда, с дефицитностью рабочей силы данной категории на рынке труда, со стажем работы на конкретном предприятии и т.п.

Концепция «человека экономического» и ее реализация в системах стимулирования утрачивают свою адекватность и целесообразность в связи с приобретением обществом социальной направленности в развитии производственных и других общественных отношений.

На смену этому подходу наступает другой, который серьезно влияет на построение системы мотивации и стимулирования персонала, – *подход «человека социального»*. Он базируется на теории человеческих отношений (Э. Мэйо), целью стимулирования в рам-

как которой является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность (групповые и коллективные премиальные системы) и «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ; поддержание удовлетворенности трудом; усиление роли нематериальных стимулов; поощрение сотрудничества, лояльности, инициативности, учет трудового стажа.

Работника как «человека социального» стимулируют не столько величиной зарплаты и других стимулов, сколько особым доверием к работающему человеку.

Дело заключается в том, что сам механизм мотивации и стимулирования складывается не только из принятых на конкретном предприятии норм, правил, традиций, обеспечивающих управленческую составляющую этого механизма, и не только из набора ресурсов, применяющихся для стимулирования. В механизм стимулирования «человека социального» включаются все организационные составляющие, которые по своей природе являются инструментами социального устройства общества и инструментами социальной политики. В практике управления персоналом начинают использовать такой инструмент стимулирования, как предоставление кредита на все материальные блага, которые необходимы человеку для обеспечения нормальных условий его жизнедеятельности.

Кредит и кредитование в современном обществе являются не только благом, но, по существу, причиной установления длительного социального мира и в то же время сильнейшим стимулом к действительно эффективной и производительной работе.

В связи с кредитом можно говорить о косвенном стимулировании или стимулах, которые своей материальной реальностью находятся вне организации и для получения которых необходимо социальное поведение по определенным правилам:

- рабочее место, которое должен устойчиво занимать конкретный работник в течение определенного времени;
- определенный уровень зарплаты и других материальных стимулов;
- постоянное место жительства;
- кредитные инструменты: кредитные карточки и т.п.;
- экономическая благонадежность и платежеспособность;
- поручительство со стороны соответствующих организаций, в том числе той, в которой работает человек;
- в некоторых случаях сертификат о состоянии здоровья и других жизненно важных показателей;
- в некоторых случаях — семья.

При наличии кредитных инструментов по-другому стали рассматриваться и старые проблемы, относимые к экономике труда, в частности нормирование труда, формы зарплаты и т.п. – все это приобрело свойство социальной значимости в связи с возможностями изменить свой профессиональный статус, повысить его и получить доступ через механизм кредитования к большему количеству жизненных благ.

Стали важнейшими стимулами и другие направления социального страхования:

- медицинское страхование;
- страхование жизни;
- страхование для получения образования и других нужд;
- пенсионное страхование.

Сейчас трудно назвать те области социальной жизнедеятельности, которые бы не были охвачены страхованием. Можно сказать, что оно распространяется от простейших и элементарных, традиционных объектов страхования (например, страхование от пожара) до сложнейших форм и методов социального бытия человека (например, страхование рисков, относимых к специфике профессиональной или предпринимательской деятельности).

Рассматривая в целом мотивацию и стимулирование труда «человека социального», отметим их следующие особенности:

1. Продолжают работать все экономические стимулы и механизмы их использования, которые были при стимулировании «человека экономического».

2. Появление кредитования и страхования действительно является наиболее важной, если не единственной, чертой, отличающей стимулирование «человека социального» и «человека экономического».

3. Стимулы и стимулирование, применявшиеся в отношении «человека экономического», стали выступать во взаимосвязи и зависимости от стимулов, адекватных понятию «человека социального». Стимулы и стимулирование перестали быть только областью деятельности управляющей подсистемы организации – они стали задачей общества (государства), и организация действует во взаимодействии с органами управления государством и общественных структур.

Дальнейшее развитие подход «человека социального» получает в подходе «человеческих ресурсов» – новейшем подходе к управлению персоналом. Появление данного подхода обусловлено про-

изошедшими в обществе существенными изменениями комплексного характера, такими как:

- развитие демократизации и общественного контроля за бизнесом;
- развитие законодательной базы, ориентированной на социальную защиту трудящихся;
- усиление профсоюзов и других общественных движений;
- гуманизация общества в целом;
- научно-технический прогресс, способствовавший вытеснению простого физического труда;
- появление массового кредита;
- появление научно обоснованного профессионального управления.

Все это привело к коренному пересмотру основ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. В качестве стимулов утверждаются те, которые ориентированы на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно связаны с удовлетворением широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. Организации в практике стимулирования используют участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, кредитовании персонала, предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п. Именно в этом направлении в настоящее время идет развитие систем стимулирования и мотивации. Теоретическую основу их составляют отношение к персоналу как особому виду ресурсов (человеческие ресурсы) и все большая разработка комплексных взглядов на роль человека в труде и производстве как своего рода капитала (человеческий капитал), образующего основную производительную силу общества.

При данном подходе используют такие стимулы, как участие в прибылях, различные премии за рационализацию, инициативу, заслуги; акцент делают на продвижении (карьерный рост) и удовлетворении не от повышения оплаты, а от самой работы. Согласно этому подходу большую ответственность (точнее, солидарную ответственность) за социальное благосостояние берет на себя в большей степени организация, в которой трудится человек, т.е. организация начинает выступать в качестве гаранта, обеспечивающего выполнение некоторых социальных обязательств перед собственным персоналом: пенсионное обеспечение и медицинское обслуживание и др.

Руководители используют все большее количество самых разнообразных стимулов, чтобы привязать человека к организации посредством усиления его зависимости от нее в решении различ-

ных проблем по обеспечению жизнедеятельности. Привязать к организации, закрепить за организацией – это и есть основные показатели реализации концепции «человеческих ресурсов». Задача состоит в том, чтобы каждый человек и персонал в целом стал неотъемлемой частью фирменного пространства, находился в полной зависимости от нее, а следовательно, был бы более управляемым.

Не последнюю роль в таком поведении организации играет стремление минимизировать расходы, связанные со следующими реальностями в работе с персоналом.

Сокращение текучести. В настоящее время это связано не только с тем, чтобы уменьшить расходы на адаптацию и обучение, но и с тем, чтобы предупредить «утечку информации» и «утечку мозгов» в другие, часто конкурирующие организации. Последнее все больше и больше заботит службы персонала организаций. Поэтому указанные ранее виды стимулирования, которые можно квалифицировать как льготы, предоставляются квалифицированным работникам различных иерархических организационных уровней.

Поддержание положительного имиджа организации в общественных и управленческих кругах. Организация заинтересована в таком имидже, поскольку он является залогом получения выгодных контрактов, прохождения проектов через территориально-управленческие структуры, удержания от критики прессы и т.п.

Участие в прибылях, получаемых страховыми и прочими компаниями, поскольку организации нередко сами являются акционерами данных компаний, связанных с обеспечением жизнедеятельности.

Стимулирование посредством льгот, связанных с решением проблем социального обеспечения персонала, предоставляет организации немалые налоговые льготы, что является всегда желательным.

В целом, реализуя концепцию «человеческих ресурсов» в своей политике мотивации и стимулирования, организация в первую очередь повышает эффективность использования собственного персонала. Во вторую очередь организация удовлетворяет требованиям социальной политики, реализуемой обычно в экономически развитых странах. Таким образом, организация посредством мотивации и стимулирования может обеспечивать партнерские отношения с персоналом, создавать условия развития персонала и в связи с этим включать его во все направления деятельности организации.

Основные характеристики названных этапов эволюции взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности в развитии теории управления персоналом показаны в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование
трудовой деятельности в рамках развития теории управления персоналом**

<i>Теория управления персоналом</i>	<i>Постулат теории</i>	<i>Содержание мотивации и стимулирования</i>
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присуще для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Подход «человека экономического» – человек выступает в организации как экономический субъект и предпочитает исключительно экономические стимулы. Поэтому мотивация и стимулирование сводятся в основном к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различного рода формами и методами оплаты (оклад, сдельная, повременная, премиальная и т.п.). Цель стимулирования «человека экономического» – образование связи между количественно-качественными показателями труда и характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении к труду	Подход «человека социального» – работника стимулируют не столько величиной зарплаты и других стимулов, сколько особым доверием к работающему человеку. В мотивации и стимулировании усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делают ставку на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ, поощряют сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывают трудовой стаж. Цель стимулирования – вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность (групповые и коллективные премиальные системы), поддержание удовлетворенности трудом
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в работе которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Подход «человеческих ресурсов» – в системе мотивации и стимулирования используют такие стимулы, как участие в прибылях, различные премии за рационализацию, инициативу, заслуги; акцент делают на продвижении (карьерный рост) и удовлетворении не от повышения оплаты, а от самой работы. В практике стимулирования используют участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, в кредитовании персонала, в предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п. Цель стимулирования – ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно на удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни

1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.2.1. Школы теории мотивации и стимулирования жизнедеятельности человека

Теоретическая основа возникновения школ «человеческих отношений» и «человеческих ресурсов» в управлении – многочисленные исследования в области мотивации. При этом следует иметь в виду, что до недавнего времени мотивы трудовой деятельности не рассматривались наукой, в центре ее внимания находились мотивы человека в его жизни в целом, да и те были объектом не экономической науки, а психологии, философии, социологии. Поэтому теорию трудовой мотивации предваряет общая теория мотивации, в которой, как правило, различают три школы: *физиологическую, философскую и психологическую*.

Среди авторов ранних работ *физиологической школы* можно назвать следующих ученых:

Гален, Ч. Белл, Ф. Магенд сформировали стимуляционно-реактивный подход к мотивациям; Л. Гальвани, Э. Дю Бойс-Рэймонд, Г. Мюллер, Г. фон Гельмгольц исследовали роль нервной системы в мотивации поведения; Ф. Гэлл исследовал роль мозга в мотивации поведения.

В дальнейшем физиологическое направление представлено тремя подходами: 1) мотивация как генетически передаваемое свойство; 2) мотивация как возбуждение; 3) мотивация как продукт биологической мониторинной системы.

1. В *генетическом подходе* своей практической направленностью выделяется работа И. Эйбл-Эйбесфельдта, который обобщил результаты исследований ученых в области поведения животных и свои исследования схем поведения человека в процессе их исторической эволюции применил для объяснения некоторых особенностей поведения человека как его врожденных свойств.

2. Подход *«мотивация как возбуждение»* представлен пятью основными результатами исследований:

1) первые исследования показали, что выражение эмоций и мотивации поведения зависит от реакции организма индивидуума на различные ситуации возбуждения (У. Джеймс и К. Лонже);

2) различные возбуждения могут вызвать аналогичные состояния организма, отметил У. Кэннон. Отсюда следует, что не су-

существует однозначного соответствия между состоянием организма и эмоциями. Кэннон и Ф. Бард предложили альтернативную теорию возбуждения, в соответствии с которой ситуации возбуждения фиксируются в виде человеческого опыта. Мозг, получая информацию от органов чувств, интерпретирует событие эмоционально, подготавливая в то же время организм к взаимодействию с новой ситуацией. Таким образом, эмоции и реакция организма предназначены для подготовки к тем или иным событиям;

3) С. Шачтер и Дж. Сингер предложили наиболее популярную когнитивно-физиологическую теорию эмоций, в соответствии с которой как изменения в организме, так и когнитивные метки необходимы для выражения эмоций в полной мере;

4) открытие закона Йеркса–Додсона подтвердило предположение о том, что с увеличением уровня возбуждения растет производительность до определенной точки, за которой увеличение возбуждения ведет к снижению производительности;

5) исследования в области механизма возбуждения мотивации помогли изучить механизмы сна и стресса, влияющие, в свою очередь, на мотивы поведения. Так, многие независимые исследования показали 5 стадий сна, две последние из которых – наиболее важные для изучения механизма мотивации. Х. Сили была разработана модель трехстадийного механизма стресса. А. Мейер первым исследовал взаимосвязь возникновения болезней и стрессов.

3. Для таких основных мотиваций, как голод, жажда и секс, в проводимых исследованиях доминировал *биологический подход*, который акцентировался на регуляционных механизмах. Фундаментальной посылкой было то, что основные мотивации являются гомеостатически регулируемые, или, другими словами, нервная система следит за уровнями энергии, жидкостного баланса и производством гормонов и приводит в действие мотивации, когда эти уровни отклоняются от оптимума.

Философская школа общей теории мотивации представлена следующими учеными: Аристотель – концепция детерминизма; Р. Декарт – концепция умственно-телесного дуализма; Дж. Локи – концепция внешней стимуляции мотиваций; И. Павлов – концепция ассоциативного механизма мотиваций.

Работы основоположников физиологической и философской школ вызвали эволюционную смену различных *школ психологической теории мотивации*.

Так, в конце XIX в. У. Джеймс и У. МакДугалл усилили внимание к инстинктивному компоненту человеческого поведения и в некоторой степени принизили значение умственной (ментальной) концепции человеческой воли. Напротив, Дж. Уатсон отверг концепции инстинкта и воли, но поднял важность обучения для формирования поведения. Эта группа авторов – основоположники *R-S (реактивно-стимуляционной) школы психологии* или *бихевиоризма*, которая стала базой для возникновения школ «человеческих отношений» и «организационного поведения» в управлении. Р. Вудворт и К. Халл связали возникновение мотиваций с изменениями внутренних потребностей тела. Бихевиоризм оставался доминирующей концепцией теории мотиваций до конца 1960-х гг. Однако уже в 1920–30 гг. были несогласные с этим Э. Толман и В. Кехлер, которые заявили о влиянии ожиданий относительно будущего на формирование мотиваций. Они провозгласили целевую направленность мотиваций человека, базирующихся на умственной деятельности. Так появилось *когнитивное* направление в теории мотивации, которое оказалось полезным для разработки концепций «поведения, направленного на успех» (*achievement behavior*); «диссонансной мотивации» и «самоактуализации».

1.2.2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Представленные школы общей теории мотивации дали толчок развитию теории мотивации трудовой деятельности, которое происходило в следующих основных подходах: стимулирование производительности труда (тейлоризм), психотехническом, поведенческом (бихевиористическом), когнитивном, гуманистическом, содержательном (диспозиционном), процессуальном [34].

Стимулирование производительности труда – ведущая заслуга Ф. Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в привнесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследование труда и управления. Реже отмечается другой его вклад – разработка метода рационального вознаграждения работающих по результатам их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда рабочих:

- классовую солидарность: рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;

- природную склонность человека работать медленно;
- низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы. Преимущественное распространение имело лишь самообучение с помощью наблюдения за работой других рабочих.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф. Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

- 1) изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий;
- 2) тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся;
- 3) материальное поощрение скорости и точности работы;
- 4) сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие «урок» как форму оплаты труда, которая должна прийти на смену другим формам оплаты (поденной, сдельной, премиальной). «Урок» представляет собой строго определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками). То, что Тейлор считал «нормальной выработкой» и «хорошим рабочим днем», на деле являлось максимальной выработкой, которую выполняли лишь самые выносливые рабочие. Всех остальных рабочих он предлагал переучивать или увольнять.

Психотехнический подход складывается в начале XX в. Сам термин «психотехника» был предложен в 1903 г. В. Штерном. Сочетание «психо» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний в отличие от академической психологии. Если тейлоризм исходил из непосредственного соотношения технологии и производительности человека, то психотехника, возникшая независимо от него, предлагала при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

Один из основоположников психотехники Г. Мюнстерберг выделял социальную, медицинскую, хозяйственную и правовую ветви психотехники. Затем закрепилось два понимания психотехники:

психология труда в узком смысле и прикладная психология в широком смысле слова.

Основной вопрос психотехники, с точки зрения Г. Мюнстерберга: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономически ценных задач?

Мюнстерберг выделял три основные задачи психотехники:

- 1) выбор подходящих людей;
- 2) достижение наивысшей производительности труда;
- 3) достижение желаемых психических эффектов.

Все указанные задачи в той или иной мере связаны с проблемами диагностики и совершенствования мотивации работников. Во-первых, работодатель должен найти сотрудников с высокой мотивированностью на успех и высокую производительность; во-вторых, теми или иными методами он обязан так организовать их деятельность, чтобы получить высокую производительность; и в-третьих, мотивация не должна ослабевать, а в идеале должна повышаться в процессе выполнения работы.

Мюнстерберг наметил обширную программу психологического изучения трудовой деятельности, которая включает опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспевающих рабочих, исследование изменчивости психических функций (в том числе мотивации) в зависимости от разных условий деятельности и т.п.

В области повышения производительности труда исследователь подробно рассматривал закономерности упражнения и обучения. Он изучил вопросы формирования навыков в зависимости от сложности их структуры, постепенного объединения нескольких движений в единый импульс, процесса автоматизации и переноса навыка и др. В области изучения утомления было отмечено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения работоспособности, подчеркивалась комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

Поведенческий (бихевиористический) подход исследует, как мотивациям обучаются и как внутренние драйверы и внешние цели взаимодействуют с обучением, чтобы произвести то или иное поведение. Одним из основных преимуществ этого подхода является вывод, что обучение и мотивации в комбинации друг с другом мультипликативно определяют поведение. В бихевиористическом

подходе обычно выделяют три основные концепции: «драйв», обучение мотивациям и побуждение.

1. Концепция «драйв» Р. Вудворта предполагает, что «драйв» может быть включен, когда внешние условия изменятся настолько, чтобы это изменение могло стать заметным для инициализации изменения мотиваций, которые связаны с «драйвом». Наиболее общая модель «драйва» была разработана Л. Халлом в 1940-х гг. В соответствии с моделью Халла «драйв» управляется стимулом «драйва». «Драйв» является общим для всех мотивов, а внутренний стимул различен для разных мотиваций и приводит к различной активности индивидуума, наиболее подходящей для текущего состояния мотиваций. Наконец, Халл предположил, что обучение зависит от адекватности «драйва», т.е. обучение наиболее успешно, когда стимул «драйва» наименее активен.

2. Наиболее значимое достижение концепции «обучения мотивации» – вывод о том, что индивидуум способен обучаться новым мотивациям с использованием трех техник: классической, инструментальной и обучения через наблюдение.

В классической интерпретации нейтральные стимулы получают возможность проявлять реакцию в результате «спаривания» с другим стимулом, который проявляет именно эту реакцию. Такой механизм обучения может приводить к изменению поведения. В 1920 г. Дж. Уатсон и Р. Райнер показали, что многие реакции человека могут быть следствием случайного совмещения пар событий, или, другими словами, классическая интерпретация может быть использована для решения проблем, связанных с различного рода нервными расстройствами и психозами. Эффект воздействия повторяющихся условий на поведение человека, которые позволяют предвидеть его поведение или управлять его поведением в будущем, исследовал Б. Скиннер. Особую роль здесь играет правильно построенная система стимулов и наказаний.

При *инструментальном обучении* реакция является следствием ожидания какого-либо события, вероятность свершения которого может быть изменена под действием этой реакции. Пример инструментального обучения – реакция на ожидаемое зло.

Обучение через наблюдение основано на наблюдениях за успехами или ошибками других индивидуумов. Этот вид обучения – основной для приобретения навыков агрессивного, сексуального и других социально значимых видов поведения.

3. Одна из областей изучения человеческих мотиваций, которая доказала свою продуктивность, относится к изучению побуждений.

Побуждающая мотивация связана со способами, которыми цели влияют на поведение. Частым допущением является то, что стимуляционные характеристики целей образуют мотивационные свойства целей. Теоретические объяснения побуждающих мотиваций простираются от механистических стимуляционно-реактивных подходов, основанных на классическом подходе к обучению, до когнитивных подходов, опирающихся на изучение ожиданий.

Ученые-бихевиористы объединились в своей критике упрощенных взглядов на индивидуум как отдельный экономический субъект и формальных инженерных взглядов на организационную структуру, технологии и эффективность. В процессе борьбы с конкурирующими школами произошло существенное обогащение их концепции. В частности, организацию труда они стали рассматривать с точки зрения «системы социальных отношений». В 1950–60 гг. происходило активное переосмысление базовых положений бихевиоризма. В настоящее время бихевиористы признают важность экономических стимулов, но рассматривают их в комбинации с социальными и психологическими факторами. Поиск наилучшего симбиоза этих факторов – основное направление исследований в современной школе бихевиоризма.

Когнитивный подход предполагает, что поведение формируется в результате активной обработки и интерпретации информации. Мотивацию рассматривают не как механическое или врожденное множество процессов, а как целенаправленное и устойчивое множество поведений, основанных на доступной информации. Ожидания, основанные на прошлом опыте, способствуют формированию поведения по направлению к определенным целям. Наиболее важные концепции когнитивной мотивационной теории: 1) оценочная теория ожиданий; 2) атрибутивная теория; 3) когнитивный диссонанс; 4) теория самовосприятия.

1. В соответствии с *оценочной теорией ожидания* поведение есть функция от ожиданий и соответствующих им значений целей. Этот подход предполагает, что существует несколько возможных поведений и выбирается то поведение, которое обеспечивает максимум значения наибольшему количеству целей. Данная теория дает хорошее объяснение социальному поведению, мотивациям, направленным на достижения, мотивациям на труд. Впервые Г. Мурреем «достижение» было представлено как источник человеческих мотиваций в конце 1930-х гг.

2. Подход к мотивациям на достижение обращен к анализу выводов, которые люди делают о ситуации достижения. *Атрибутив-*

ная теория изучает то, как люди совершают суждения о поведении кого-либо, или о том, как они связывают причины с поведением. Связь со способностью, усилиями, трудностью задачи, удачей и другими атрибутами является особенно важной для определения будущей мотивации на достижение. Например, когда индивидуум имеет успех при выполнении задачи и связывает этот успех со способностями, то этот индивидуум, вероятно, в будущем положительно мотивирован в отношении новой ситуации достижения. Исследование атрибутов, перечисленных выше, показало, что они наилучшим образом могут быть поняты, если их представить в трехмерном пространстве, описываемом параметрами «позиция», «стабильность» и «управляемость». «Позиция» показывает внешний или внутренний характер причины, вызвавшей успех или неудачу. «Стабильность» говорит о способности к изменению причины успеха или неудачи. «Управляемость» описывает, насколько субъект влияет на ход событий.

3. Наиболее популярным когнитивным подходом к изучению мотиваций являлась *теория когнитивного диссонанса*, предложенная Л. Фестингером в 1957 г. Эта теория предполагает, что люди пытаются привести в соответствие их верования, устремления и поведение. В соответствии с этой теорией всегда существует когнитивный диссонанс, так как верования, устремления и поведение никогда не могут быть согласованы. Диссонанс часто приводит к изменению этих факторов и снижению эффективности оценки ситуации индивидуумом. Мотивационный эффект диссонанса сознания стал теоретическим обоснованием «несправедливых теорий мотивации».

4. *Теория самовосприятия* альтернативна теории когнитивного диссонанса. Она предполагает, что все индивидуумы анализируют собственное поведение с позиций стороннего наблюдателя, поэтому могут проанализировать причины своего поведения и, следовательно, корректировать его в требуемом направлении. Некоторые авторы считают, что теория когнитивного диссонанса и теория самовосприятия не исключают друг друга, а могут быть использованы в различных условиях.

В *гуманистическом подходе*, представителями которого являлись М. Фоллет, Ч. Барнард, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Э. Мэйо, основное внимание уделялось анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

Возникновение гуманистического направления — период попыток понять место людей в производстве. Его основоположники

утверждали, что для человека основными стимулами являются не материальные блага, а моральное удовлетворение, психологический комфорт, самоудовлетворение и другие психологические мотивы.

М. Фоллет – основоположница доктрины «человеческих отношений», призывая к «совместной власти» в противоположность «единоличной власти», предвосхитила переход к стилям совместного управления, одна из первых применила приемы психологии и социологию для изучения промышленного предприятия. Ее работы фокусировались на человеческих отношениях внутри индустриальных групп, соотношении рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. В частности, ее интересовала проблема влияния процесса постановки реальных целей в организации на количество конфликтов. М. Фоллет описала концепцию социальных конфликтов, заключающуюся в непрерывном возникновении конфронтаций и союзов на основе имеющихся желаний людей, которые связаны друг с другом различными отношениями. Ее концепция наделять персонал властью, оказывать работникам скорее помощь, нежели жестко контролировать, предоставлять сотрудникам права независимо от их властных полномочий, работа по ситуации (ситуационный подход) открыли новую эру в теоретических исследованиях.

Ч. Барнард начал свою карьеру в *AT&T* и закончил ее президентом *New Jersey Bell*, он был идейным продолжателем М. Фоллет. В 1938 г. Ч. Барнард опубликовал свою теорию организации, выделяя важность эффективных коммуникаций и кооперативной природы бизнеса. Его теория способствовала коренному изменению представлений о поведении работника в организации в послевоенный период. Одно из важнейших достижений Барнарда – *концепция неформальной организации*, которая существует в любой организации и образуется естественным образом сложившимися социальными группами. Неформальные отношения могут представлять мощную силу, которую менеджер обязан учитывать. Другой значительный вклад в теорию менеджмента – *концепция принятия власти*, утверждающая, что обладающие свободной волей индивидуумы имеют право решать, следовать им указаниям менеджера или нет. Основное внимание было уделено функциям организации с выделением аспектов лидерства и мотивации, выделению проблемы неспособности менеджеров-практиков решать задачи, сформулированные с использованием научных терминов. Его работа стала основополагающей для развития *теории поведе-*

ния организаций. Одним из первых он сделал попытку построить *теорию принятия решений* как основного элемента теории администрирования.

Работы Ф. Ротлисбергера, У. Диксона, Э. Мэйо внесли наибольший вклад в формирование концепции *«человеческих отношений»* и открыли «дверь» исследователям в области социологии и психологии в сферу, ранее доступную только экономистам, инженерам и промышленным психологам.

Существенный вклад в анализ способов преодоления различных барьеров на пути коммуникаций в организациях внес Ротлисбергер. Его труды в кооперации с Диксоном ознаменовали смещение интересов исследований менеджмента с индивидуального на групповой труд. Сначала под управлением Мэйо, а затем самостоятельно Ротлисбергер координировал работу «хоторнской группы», результатом которой стали основополагающие выводы о свойствах рабочего места как социальной системы (опубликованы в 1939 г. в виде полного отчета по хоторнским исследованиям).

В опубликованном первом отчете по хоторнским исследованиям в 1933 г. Мэйо описал пути улучшения организации в терминах теории человеческих отношений и мотиваций. Он сформулировал социальную философию менеджмента и ввел понятие «точек воздействия, которые изменяют групповую производительность». В процессе хоторнских исследований он озвучил революционную для того времени идею о том, что рабочие подвержены влиянию мотиваций в той же мере, что и влиянию технических аспектов труда. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патронажа» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда.

Содержательные теории мотивации (теории содержания). Самая известная теория содержания мотиваций была разработана А. Маслоу, который предположил, что мотивации человека следуют из иерархии его нужд. В философской школе бихевиоризма он разрабатывал аспекты мотивации, в соответствии с которой люди трудятся для того, чтобы получить то, чего они не имеют. Из нее следует, что у различных людей мотивации различны. «Иерархия потребностей» базировалась на допущении, что мотивации людей определяются пятью универсальными потребностями: 1) физиологическими; 2) безопасности; 3) принадлежности или социальными; 4) самоуважения; 5) самоактуализации. Эти потребности имеют различную важность, зависящую от влияния на поведение

человека, которое они оказывают. Сначала активизируются мотивации нижних уровней. Переход на более высокий уровень требует все больших усилий. Поскольку потребности человека редко могут быть удовлетворены в полной мере, Маслоу считал, что человек крайне редко может достигнуть уровня самоактуализации, и определил 14 характеристик, которые характеризуют человека, достигшего уровня самореализации.

«Иерархию потребностей» Маслоу переработал Кл. Алделфер в *ERG*-теории, базирующейся на трех основных положениях: 1) само существование обращается к нашему сознанию с требованиями, которые Маслоу определял как физические потребности и потребности безопасности; 2) биологическая близость (родственность) формирует желание устанавливать межличностные отношения, что сходно, по Маслоу, с концепцией потребности «социальной любви» и внешней составляющей потребности признания; 3) взросление вызывает внутреннее желание персонального развития, что соответствует, по Маслоу, потребностям уважения и самореализации. Таким образом, иерархия потребностей Алделфера была сведена к трем уровням. *ERG*-теория демонстрирует, в противоположность «иерархии потребностей» Маслоу, что больше чем одна потребность могут быть одновременно «активны». *ERG*-теория отвергает жесткую иерархию, в соответствии с которой потребности более низкого уровня должны удовлетворяться в первую очередь. Алделфер также исследовал явление «*регрессии расстройства*», при котором индивидуум пытается удовлетворить в большей мере потребности низкого уровня, если он не может удовлетворить потребности более высокого уровня. Последнее согласуется с дихотомией X- и Y-теорий Д. МакГрегора, утверждающей, что неудовлетворенность социальных потребностей вызывает повышение требований к уровню оплаты и условиям труда.

Рассматривать две теории мотиваций — гигиеническую теорию и собственно теорию мотиваций, которые происходят из двух потребностей человека — животной (избегать боли) и человеческой (расти «психологически»), предложил Фр. Герцберг. Труды Герцберга фактически концентрировали теорию Маслоу в задаче исследования «рабочего места». К гигиеническим факторам он относил: предприятие в целом; политику предприятия и его администрации; способ контроля, с которым люди сталкиваются на работе; условия труда; межличностные отношения; заработную плату; статус и безопасность. Согласно гигиенической теории рабочий может быть счастлив и производителен при соблюдении определенных

внешних условий, позволяющих ему чувствовать ответственность и собственную значимость. При этом обычные формы материального поощрения имеют меньшую значимость. К факторам мотиваций он относил трудовые достижения, служебный рост, признание заслуг, исполнение более ответственной работы и заинтересованность в труде. Герцберг установил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности могут быть слабо коррелированными. Также отсутствие факторов мотивации может не вызывать неудовлетворенности и, наоборот, обеспечение должного уровня гигиенических факторов не приводит к побуждению к труду. Таким образом, задача менеджмента – устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и применение мотиваторов для удовлетворения высших потребностей.

Первыми описали способ измерения различий в мотивации на достижение Д. МакКлелланд и Дж. Аткинсон. Они использовали предложенный Г. Мурреем тематический апперцепционный тест, картинки которого отражали различные аспекты темы «достижение». Оценочная модель ожиданий для мотивации на достижение показала, что общая тенденция достижения в частных случаях зависит от двух стабильных мотиваций: мотивации на успех и мотивации на предупреждение неудачи. Ожидаемая вероятность успеха также является важным фактором в теории достижения, которая предполагает, что индивидуумы, сильно мотивируемые на успех, будут склонны идти по наиболее сложному пути, в то время как индивидуумы, сильно мотивируемые на предупреждение неудачи, будут идти по наиболее простому или экстремально сложному пути. Модель математически доказывает, что цели, предполагающие средние усилия, будут иметь наибольшее значение для людей с высокой мотивацией на успех. Они же предпочитают иметь цели достаточно сложные и выполнимые, но не настолько простые, чтобы они имели малое значение. МакКлелланд, следуя логике Маслоу и развивая свою концепцию «социально обусловленных нужд», сделал вывод о том, что мотивации рабочих определяются тремя основными потребностями: 1) потребностью быть соучастником (аффиляция); 2) потребностью иметь достижения; 3) потребностью быть влиятельным. Следствием концепции МакКлелланда являются следующие два положения: 1) взрослые люди обычно в той или иной степени стремятся удовлетворить все эти потребности, но одна из них является доминирующей. Поэтому менеджер должен оценить эти потребности и создать необходимые условия для

их удовлетворения; 2) люди с доминанцией потребности в достижениях мотивируются стандартами высокого качества, строго определенными ролями и ответственностью, а также конкретным своевременным вознаграждением. Люди с потребностью аффилиции могут быть мотивированы, если они выполняют работу вместе с людьми, которых они знают и которым они доверяют. Потребность влияния активизируется, когда людям позволяют вступать в конфликты, использовать силовые методы или бороться с конкурентами.

Процессуальные теории мотивации объясняют процесс выбора людьми образцов поведения и оценки эффективности принятого ими решения.

Основы теории справедливости, изучающей представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками, разработал С. Адамс. В соответствии с теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой «выход» — это зарплата, признание, продвижение по службе, другие выгоды, а «вход» — образование, опыт, прилагаемые усилия и способности. Индивидуальное соотношение «входа» и «выхода» сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или некой средней величиной по группе. Когда индивид ощущает несправедливость, в нем возникают внутренние противоречия, мотивирующие к достижению баланса. Основные пути устранения несправедливости: изменение «выхода» или «входа», изменение представлений о справедливости (например, повышение статуса работы), уход с работы. Методы оценки труда и формы поощрений разрабатывались большой группой корпоративных исследователей.

«Теорию ожиданий» разработал в 1964 г. В. Врум, согласно которой мотивация поведения определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения для индивидуума.

С учетом аспекта ситуационной природы вознаграждения и особенностей восприятия человеком внутренней и внешней справедливости Л. Портером и Э. Лоулером была модифицирована мотивационная модель Врума и предложена ситуационная модель мотиваций, лежащая в основе современных механизмов обеспечения справедливости в организациях. Л. Портер, Э. Лоулер

и Дж. Р. Хэкмен исследовали, как возникают и развиваются индивидуально-организационные отношения, включая и то, как социальные влияния соотносятся с эффективностью в работе.

Дж. Кэмпбелл, М. Даннетт, Э. Лоулер III и К. Уэйк-младший формулируют теорию ожидания мотивации, в соответствии с которой на людей оказывает мотивирующее воздействие определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при сходных обстоятельствах.

Г. Кауфман в 1960 г. показал, как организационная и профессиональная специализация могут развивать в работниках желание и возможность соответствовать целям организации.

Представил тройную классификацию моделей организационного приспособления Р. Престас: «продвигающиеся вверх» — те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям.

Впервые И. Янис обратил внимание на эффект групповой сплоченности, который может привести к ухудшению процесса принятия эффективных решений. И. Янис и Л. Манн проанализировали основные факторы, которые индивидуум учитывает, когда принимает управляющее решение: утилитарные потери или приобретения, обращенные к ЛПР (лицу, принимающему решение); утилитарные потери или приобретения, обращенные к другим лицам (группе лиц); самореализация, самоутверждение или ущемление личностного статуса; самореализация, самоутверждение или ущемление статуса других лиц (группы лиц).

Метод достижений в работе, основанный на законе возвратности, который ведет к организационному самоуполномочиванию и взаимной удовлетворенности работой членов организации, разработали А. Кохэн и Д. Бредфорд, определяя аспекты преобразования организаций в условиях пересекающихся полномочий, а также повышения эффективности работы временных групп.

Теория ожиданий имеет большое сходство с теорией руководства «путь—цель». Обе теории сводятся к потребностям и целям конкретных работников.

Критерий оптимальности мотивации и поощрений — в обеспечении взаимной удовлетворенности организации (руководства)

и индивидуума – показали В. Зигерт и Л. Ланг. Они акцентировали внимание на эмоциональной стороне производственных проблем, предложили кривую обучения, объясняющую зависимость времени, необходимого на обучение персонала при делегировании полномочий, и экономического выигрыша.

В. Арнольд показал, что результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам.

Мотивационная теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.

Основная идея – индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и избегают вновь демонстрировать неподкрепленные действия. Различные виды подкреплений: вознаграждение, отказ от нравоучений, наказание, отказ от применения положительных поощрений.

Мотивационный подход к дизайну рабочих заданий.

Выделяют несколько подходов к дизайну рабочих заданий: 1) упрощение (сокращение числа задач, приходящихся на сотрудника); 2) ротация (смена задач сотрудников без их усложнения); 3) расширение (объединение нескольких задач в одну); 4) обогащение (внедрение мотивационных факторов высшего уровня – признания, роста, обучения, достижений и т.д.).

Р. Хэкмен и Г. Олдхем разработали *концепцию редизайна труда*, т.е. изменений процессов труда, направленных на производительность и обогащение опыта сотрудников. Они выделили 5 основных характеристик заданий: 1) разнообразие задач; 2) индивидуальность задач; 3) значимость задач; 4) автономия; 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий).

Новейшая тенденция в мотивации работников – разработка комплексных мотивационных программ (оплата в зависимости от результатов труда, участие в доходах, участие в собственности, единовременные бонусы, привязка оплаты труда к знаниям, гибкие рабочие графики) и наделение властью – передача сотрудникам дополнительных властных полномочий.

Среди *отечественных ученых*, поднимавших вопросы о мотивации поведения человека, следует отметить А.Ф. Лазурского, опубликовавшего в 1906 г. книгу «Очерк науки о характерах». В ней большое место отводится обстоятельному обсуждению вопросов, связанных с желаниями и влечениями, борьбой мотивов и принятием решений, устойчивостью решений (намерений) и способностью к внутренней задержке побудительных импульсов; высказанные положения не утратили актуальности и в настоящее время.

О влечениях, желаниях и «хотениях» человека в связи с вопросами о воле и волевых актах рассуждал в своих работах и другой крупный отечественный психолог Н.Н. Ланге (1914). В частности, он дал свое понимание отличий влечений от «хотений», полагая, что последние – это влечения, переходящие в активные действия. Для него «хотения» – это деятельная воля.

В 1920-х гг. и позже вопрос о мотивации поведения рассматривали В.М. Боровский (1927) и Н.Ю. Войтонис (1929, 1935), стоявшие на биологизаторских позициях. Л.С. Выготский в своих работах тоже не оставил без внимания проблемы детерминации и мотивации поведения человека.

«Модель параллельной мотивации» Л.С. Выготского основана на утверждении, что в психике существуют два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют параллельное, равноправное (но не равносильное) развитие высших и низших потребностей. Высшие процессы сильнее и они неуправляемы извне. Активизация у работников высших процессов позволяет организации выжить и развиваться. Одним из первых Выготский стал разделять мотив и стимул, говорил о произвольной мотивации.

В 1940-х гг. мотивацию с позиции «теории установки» рассматривал Д.Н. Узнадзе. Он говорил, что источник активности – потребность, которую понимал очень широко, а именно как то, что является нужным для организма, но чем он в данный момент не обладает.

В конце XX в. была предложена «Антропоцентристская модель»: теоретическая часть определяет необходимость индивидуализации в стимулировании труда и включает выработку благоприятного мотивационного фона, способствующего росту трудовой активности персонала, а также регулирование мотивации по силе, направленности и содержанию.

Модель «Мотив–Стимул» Ю.К. Балашова и А.Г. Ковалева устанавливает связь между 5 чистыми мотивационными типами (ин-

струментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный) и приемлемыми для них формами стимулирования персонала в организации (негативная, денежная, натуральная, моральная и организационная формы стимулирования, а также патернализм и участие в управлении как формы стимулирования).

Изучение теорий трудовой мотивации дает понимание закономерностей формирования и функционирования этой самой мотивации, знакомит с научно обоснованными условиями и принципами протекания процесса мотивации, дает масштабный взгляд на проблематику всей темы, на характер взаимосвязей, возникающих в ходе мотивации.

1.3. 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 существу, 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 восьмидесятые годы 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 ис-

пользования 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 имело лучшее здравоохранение и организация отдыха, сильным стимулирующим средством становилось лучшее снабжение продуктами питания и ширпотребом.

Еще в 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 еще 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 исполь-

зовались 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 относят:

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 концепция 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 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. 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 специальных 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 результа-

ты 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:

1) сильный лидер, который устанавливает принципы, определяет основные ценности, нормы работы и поведения, являющиеся

вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудников и стратегии организации;

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

3) 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 уж 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 различного 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, отсут-

ствием 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 предпримчивость, 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.

В заключение приведем некоторые статистические данные по предоставляемым персоналу льготам в некоторых зарубежных крупных и средних организациях (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Льготы, предоставляемые персоналу за счет полной или частичной оплаты фирмой, в процентах к общему числу работающих

Льгота	Удельный вес всех занятых, получающих льготы, %			Содержание льготы
	Всего	В том числе по категориям		
		Служащие	Рабочие	
1	2	3	4	5
Оплата праздничных дней	97	96	97	9 дней в течение года
Оплачиваемый очередной отпуск	97	99	95	Продолжительность отпуска составляет 9 дней при стаже 1 год, 17 дней при стаже 10 лет, 20 дней при стаже 20 лет
Персональный оплачиваемый отпуск	22	30	14	Продолжительность отпуска – 1–5 дней, средняя продолжительность – 3 дня
Оплачиваемый перерыв на отдых в течение рабочего дня	71	69	80	В среднем оплачивается перерыв продолжительностью 26 минут
Оплачиваемый отпуск на похороны	84	87	80	Продолжительность отпуска в среднем 3 дня для всех категорий персонала

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4	5
Оплачиваемый отпуск для участвующих в работе суда в качестве присяжного заседателя	90	92	87	Продолжительность отпуска не ограничена, выплачивается разница между зарплатой и платежами суда
Оплата времени военных сборов	53	57	45	12 дней в течение года
Оплата времени болезни	68	87	44	21 день в год при наличии 5-месячного трудового стажа
Предоставление за свой счет неоплачиваемого отпуска по уходу за ребенком: матери, отцу	37 18	37 17	35 17	Продолжительность отпуска составляет 20 дней
Страхование на случай болезни или несчастного случая: постоянно оплачиваемое работодателем	43 36	29 22	58 51	На срок 26 недель
Частично оплачиваемое работодателем	7	7	7	
Страхование на случай длительной потери работоспособности	44	57	27	Возмещение 50–60% заработка
Полностью оплачиваемое фирмой	35	43	23	Вступает в силу через 6 месяцев
Частично оплачиваемое фирмой	9	14	4	
Медицинское обслуживание (исключительно льготное) В том числе:	92	91	93	42% занятых сохраняют льготы после выхода на пенсию 84% занятых гарантируют, что их расходы и расходы членов их семей будут оплачиваться фирмой в случае превышения этих расходов определенной суммы (обычно 1,5–4%)
Занятых на фирме:				
– полностью финансируемое фирмой	48	41	54	
– частично финансируемое фирмой	44	50	39	
Членов семьи:				
– полностью финансируемое фирмой	31	25	37	
– частично финансируемое фирмой	60	66	54	

Окончание табл. 1.2

1	2	3	4	5
Стоматологическое обслуживание занятых на фирме:	66	66	65	82% занятых оплачивается стоматологическая помощь до 50% в год, в 63% – одноразовые расходы, превышающие 100 долларов в год
– полностью финансируемое фирмой	34	30	38	
– частично финансируемое фирмой	32	36	27	
Стоматологическое обслуживание членов семьи:				
– полностью финансируемое фирмой	25	21	28	
– частично финансируемое фирмой	42	46	37	
Страхование жизни:	94	94	93	42% занятых, застрахованных фирмой, сохраняют эту льготу после выхода на пенсию
– полностью финансируемое фирмой	82	80	82	
– частично финансируемое фирмой	12	14	10	
Пенсии по возрасту:	63	63	63	Выход на пенсию в 65 лет реализуется вне зависимости от трудового стажа; выход на пенсию в 62 года осуществляется при наличии стажа в 10 лет; при наличии стажа 30 лет выход на пенсию возможен в любом возрасте
– полностью финансируемые фирмой	60	61	60	
– частично финансируемые фирмой	3	2	3	

Интересно отметить и тот факт, что указанными льготами охвачены все уровни персонала и количество предоставленных льгот незначительно различается между рабочими, инженерно-техническими и управленческими работниками (служащими).

В этом реализуется принцип равной доступности к различным льготам всего персонала – важнейший корпоративный принцип.

В связи с этим следует заметить, что в российских организациях также присутствует льготирование медицинского обслуживания, отдыха и других важных для жизнедеятельности сфер. Но в то же время наблюдается огромный разрыв в количестве и качестве предоставляемых льгот в зависимости от должностного уровня персо-

нала. В крупных организациях этот разрыв может быть в 3–4 раза, в средних – отмечается отсутствие таких льгот для рядового персонала и их высокая планка для руководящего состава. Все это свидетельствует об отсутствии корпоративной ориентации наших организационных систем и о сохранении «кастового» распределения материальных благ советского периода. Таким образом, концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов ориентирована на повышение качества жизни персонала и по этим свойствам она коренным образом отличается от всех ранее нами рассмотренных концепций.

1.4. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности – сложные, многоаспектные процессы, имеющие отношение ко многим сторонам жизнедеятельности человека. Среди всех проявлений мотивации и стимулирования труда наиболее важными являются такие их составляющие, как физиологическая, психологическая и социальная. Рассмотрим их сущность.

1.4.1. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования

В физиологии мотивация – это обусловленное актуализированной потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающее направленную активность организма. Такая мотивация (пищевая, половая, познавательная, защитная и др.) представляет собой системно-организованные возбуждения центральной нервной системы, побуждающие человека совершать действия (акты поведения), направленные на удовлетворение своих потребностей. Для того чтобы поведение человека было успешным, необходимо, чтобы его внутренние состояния, внешние условия, в которых человек находится, и предпринимаемые им практические действия соответствовали друг другу. На физиологическом уровне функцию объединения (интеграции) всего этого обеспечивает *нервная система*. Нервная система человека состоит из двух отделов: центрального (головной мозг, промежуточный и спинной мозг) и периферического. В основных отделах центральной нервной системы выделяются важнейшие структуры, имеющие прямое отношение

к психическим процессам, состояниям и свойствам человека: таламус, гипоталамус, мозжечок и продолговатый мозг.

Сведения о структурах мозга, отвечающих за процесс формирования мотивации, пока ограничены. Разработана нейрофизиология биологических мотивов – голода, жажды, избегания боли, полового влечения. Физиологической основой функционирования этих мотивов служат широко разветвленные системы нервов, связанные со многими отделами мозга.

Существенное значение для развертывания процесса мотивации имеет функция *раздражения*, под которой понимают биохимические сдвиги во внутренней среде организма и действие внешних раздражителей. В физиологии стимул (от лат. *stimulare* – побуждать) – это любой внешний или внутренний фактор, раздражитель, который, воздействуя на ткани и организм в целом, изменяет состояние возбуждаемых структур и вызывает активную реакцию. Стимуляцией, раздражением называют воздействие на организм различных факторов внешней и внутренней среды, инициирующее мотивацию.

Совокупность раздражителей, вызывающих ответную реакцию организма той или иной силы, классифицируют в зависимости:

- от физической природы воздействия – на световые, звуковые, механические, термические, лучистые, электрические и т.п.;
- силы воздействия – на пороговые, максимальные и сверхсильные;
- эффектов их влияния – на болевые, тепловые, холодовые и др.

Подтвердил активную роль стимулов в процессе мотивации французский исследователь П. Делл, обосновав точку зрения, согласно которой «центральное мотивационное состояние» определяется активизирующими влияниями на кору мозга. Американский исследователь Е. Стеллар сформулировал гипоталамическую теорию мотивации, связывающую процесс мотивации с деятельностью особых мотивационных центров головного мозга, на активность которых влияют не только кора мозга, тормозные гипоталамические центры, гуморальные факторы, но и чувствительность к стимулам. Очевидно, что мотивацию можно рассматривать как активный «фильтр», определяющий избирательную реактивность организма по отношению к тем раздражителям внешней среды, которые способствуют или препятствуют удовлетворению лежащей в основе каждой мотивации потребности.

Важная роль в физиологии мотивации отводится нервному аппарату эмоций: сопровождая практически любые проявления жизне-

деятельности организма, эмоции отражают значимость (смысл) явлений и ситуаций в форме непосредственного переживания и служат одним из главных механизмов внутренней психической регуляции поведения. *Эмоции* (от лат. *emoveo* — потрясаю, волную; франц. — *motion*) — это субъективные реакции человека и животных на воздействие внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха и т.д.

Эмоции возникают на основе физиологических процессов, происходящих в мозге и организме в целом, и имеют характерное внешнее выражение: двигательные и звуковые реакции; мимика; изменение дыхания, деятельности желудка, кишечника, мочевого пузыря, желез внутренней секреции, сердца, просвета кровеносных сосудов и т.д. Одни реакции (движения, дыхание) могут произвольно контролироваться человеком, а другие (кровеное давление, сердцебиение) в обычных условиях произвольно не контролируются. Различают положительные и отрицательные эмоции. Согласно биологической теории эмоций П.К. Анохина удовлетворение потребности всегда сопровождается положительной эмоцией, которая как бы санкционирует успех поисковой деятельности.

Принципиальное значение для нейрофизиологии мотивации имели опыты с самораздражением животных и открытые в результате Дж. Олдсом и П. Милнером «центры удовольствия». В ходе экспериментов было обнаружено, что животное самостоятельно многократно раздражало электрическим током некоторые мозговые структуры с целью повторно испытать удовольствие. Эти опыты показали, что обязательной предпосылкой активации нервного аппарата эмоций в естественных условиях существования человека служит наличие потребности и мотивационное возбуждение¹.

Анатомо-физиологическая составляющая мотивации обуславливает целеустремленность организма, его способность активно действовать для достижения целей в соответствии с принципами существования организма, среды обитания и общества.

1.4.2. Психологическая составляющая мотивации и стимулирования

В психологии «мотив» и «мотивация» — термины, относящиеся к личности, к характеристикам ее внутренних состояний и установок. *Мотив* (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — это

¹ *Судаков К.В.* Биологические мотивации. — М., 1971; *Милнер П.* Физиологическая психология: Пер. с англ. — М., 1973.

побуждающий и определяющий выбор направления деятельности, это психологическая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности. Мотивы – внутренние психологические двигатели человеческого поведения. Мотивация – динамический процесс формирования мотива как основания для поступка (действия).

Понятие «стимул» при частом его употреблении в психологии все же не имеет точного и общепринятого определения. Чаще всего под стимулом понимаются все внешние побуждения и элементы ситуации, влияющие на поведение человека. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности. Особенность стимулирования труда состоит в том, что выбранная работником как объектом стимулирования форма поведения должна соответствовать целям субъекта стимулирования. При этом выбор средств и методов стимулирования – это право субъекта, создающего механизм регуляции поведения. Стимулирование реализует непосредственное или опосредованное воздействие на человека, выполняя разные функции по отношению к его поведению.

Мотивационные состояния человека, к которым относятся желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки, во многом определяют форму поведения человека и процесс мотивации и стимулирования.

Желание – мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания подразделяются на три группы: естественные и необходимые; естественные, но не необходимые; желания ни естественные, ни необходимые – желания, связанные с честолюбием, славой, властью, превосходством над другими людьми и т.д. Желание связано со *стремлением* – повышенным эмоциональным тяготением к объекту желания.

Страсть – очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. Страсть интегрирует волевые и эмоциональные побуждения и может быть положительной и отрицательной в зависимости от системы ценностей конкретного человека.

Влечение – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным и сформированным в социальных условиях. Естественные органические влечения – это, во-первых, ориентировочные реакции, сексуальное влечение, голод (пищевое влечение), жажда.

Влечения человека в отличие от инстинктов животных социально обусловлены. Одна из основных особенностей развитого че-

ловеческого сознания – способность осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор осуществляется иерархически организованной ценностной системой личности.

Мотивация человека может быть сознательной и подсознательной.

Сознательная мотивация связана с *намерением* – сознательно принимаемым решением достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия. В намерении объединяются побуждение к действию и его сознательное планирование. Намерения организуют поведение человека, обеспечивают произвольность его действий, выступают как сознательный акт поведения. Сознательным обоснованием намерения является *мотив* – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, личностный смысл поступка.

Все малоосознанные, импульсивные действия совершаются на основе установки (бессознательный мотив).

Установка – состояние готовности к определенному способу поведения в определенных ситуациях. Это нейродинамическая закодированная модель поведения, постоянная, устойчивая основа поведения человека.

Различаются два вида установок: общая и дифференцированная. Общая установка возникает в отношении больших классов явлений, дифференцированная – по отношению к отдельным объектам. Установка лежит в основе целостности и последовательности поведения человека, определяет норму его реакции.

Установки могут быть связаны с различными компонентами деятельности. *Смысловые установки* определяют личностный смысл конкретных объектов, явлений, готовность действовать по отношению к значимому объекту определенным образом. *Целевые установки* обеспечивают устойчивую направленность действий, они выражаются в тенденции к завершению действия при любых обстоятельствах, что иногда может привести к негибкости поведения. *Операционные установки* обеспечивают психологическую настройку индивида на совершение действия определенными способами, последовательной системой привычных операций с использованием привычных для человека средств.

Важную роль в объяснении психологической природы мотивации трудовой деятельности играет *темперамент личности*.

Термин «темперамент» происходит от латинского слова, означающего соотношение, смешение частей, соразмерность. Темпераментом называют индивидуально своеобразную, природно-обу-

словленную совокупность динамических проявлений психики: интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний. Известны три основные системы объяснения сущности темперамента.

Первая (гуморальная) система связывала состояния организма с соотношением в нем различных жидкостей. В связи с этим выделялось четыре типа темперамента. Преобладание крови (лат. «сангвис») – сангвинический темперамент; желчи («холе») – холерический; слизи («флегма») – флегматический; черной желчи («мелана холе») – меланхолический темперамент. Такая терминология и описание различных типов возникли в V в. до н.э. в трудах Гиппократ и Галена и сохранились до наших дней.

Вторая система (конституциональная) возникла в XX в. и описана немецким психиатром Э. Кречмером. Она связывает темперамент с телосложением человека. Кречмер выделил четыре конституциональных типа: лептосоматик (астеник), атлетик, пикник, диспластик – и соотнес с ними пять выделенных им типа темперамента: шизотимик, иксотимик, циклотимик, гипертимик и гипотимик (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Конституциональная система темперамента Э. Кречмера

<i>Конституционный тип, его характеристика</i>	<i>Тип темперамента</i>	<i>Характеристика типа темперамента</i>
1	2	3
Лептосоматик (астеник) характеризуется хрупким телосложением, высоким ростом, плоской грудной клеткой. Плечи узкие, ноги длинные и худые	Шизотимик	Замкнут, склонен к колебаниям эмоций, упрям, мало податлив к изменению установок и взглядов, с трудом приспосабливается к новой обстановке
Атлетик – человек с развитой мускулатурой, крепким телосложением, характерен высокий или средний рост, широкие плечи, узкие бедра	Иксотимик	Проявляет себя как спокойный, мало-впечатлительный человек со сдержанной мимикой и жестами, с невысокой гибкостью мышления. Часто бывает мелочным
Пикник – человек с выраженной жировой тканью, чрезмерно тучный, малого или среднего роста, с расплывшимся туловищем, с большим животом и круглой головой на короткой шее	Циклотимик	Эмоционально колеблется между радостью и печалью, легко контактирует с людьми и ревластичен во взглядах

1	2	3
<p>Диспластики – люди с бесформенным, неправильным строением тела. Индивиды этого типа характеризуются различными деформациями телосложения (чрезмерный рост, непропорциональное телосложение)</p>	<p>Гипертимик</p>	<p>Отличаются постоянно повышенным настроением. Они веселы, беззаботны, часто легкомысленны и склонны к увлечениям всякого рода. Это неисправимые оптимисты, все видящие в розовом свете. Они уверены в себе и своем успехе, а потому склонны к риску. Неудачи их не огорчают вовсе или неглубоко и недолго. Они общительны, легко завязывают знакомство, живо отзываются на все события, разносторонни, но в то же время обыкновенно поверхностны, неусидчивы, отвлекаемы. К постоянно повышенному настроению нередко примешивается раздражительность, приводящая к гневным вспышкам, как правило непродолжительным, неглубоким и не производящим большого впечатления на окружающих. Они легко вскипают и быстро отходят. Это активные натуры. Они энергичны, деятельны, предприимчивы. Свои проекты они быстро и решительно приводят в исполнение</p>
	<p>Гипотимик</p>	<p>Отзывчивы, живо и сильно реагируют на все, что происходит вокруг них, но тон настроения у них понижен. Они мало чувствуют радости жизни, видят все в мрачном свете, недовольны всем, и прежде всего собой. Часто объективно хорошо выполняя работу, бывают не удовлетворены ею. Охотно говорят о бессмысленности существования, склонны к жалобам на свое здоровье, к ипохондрии</p>

Третий подход к объяснению сущности темперамента связывает его типы с деятельностью центральной нервной системы. И.П. Павлов выявил три основных свойства нервных процессов: сила, уравновешенность и подвижность. Различные их комбинации образуют четыре типа высшей нервной деятельности, лежащие в основе четырех типов темпераментов, названия которых были приведены ранее. Существуют слабый тип (меланхолик) и сильный

тип, подразделяющийся на уравновешенный и неуравновешенный (холерик); уравновешенный подразделяется на подвижный (сангвиник) и инертный (флегматик). Согласно Павлову, именно те аспекты поведения, в которых проявляются свойства нервных клеток, составляют темперамент. Каждому отдельному типу свойственны свои характерные особенности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Типы темперамента по И.П. Павлову

Тип темперамента	Характеристика типа темперамента
1	2
Холерик	Человек, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и резкость в движениях. Повышенная возбудимость холерика при неблагоприятных условиях может стать основой вспыльчивости и даже агрессивности. Однако при соответствующей мотивации холерик способен преодолевать значительные трудности, отдаваясь выполняемому делу с большой страстью. Для него характерна резкая смена настроений. Наибольшей результативности человек с таким темпераментом достигает в деятельности, требующей повышенной реактивности и значительного одновременного напряжения сил
Сангвиник	Человек, который отличается легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми. Чувства сангвиника легко возникают и быстро сменяются, его стереотипы достаточно подвижны, условные рефлексy быстро закрепляются. Он не чувствует скованности в новой обстановке, способен к быстрому переключению внимания и деятельности. Эмоционально устойчив. Люди с сангвиническим темпераментом больше всего подходят для деятельности, требующей быстрых реакций, значительных усилий, распределения внимания
Флегматик	Человек с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Его реакции несколько замедлены. Настроение устойчиво, его трудно разговорить, развеселить. В сложных жизненных ситуациях флегматик остается достаточно спокойным и выдержанным человеком. Он не допускает импульсивных, порывистых движений, так как процессы торможения у него всегда уравновешивают процессы возбуждения. Флегматик обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным раздражителям, но не способен быстро реагировать в неожиданных трудных ситуациях. Он предпочитает завершить одно дело и только потом браться за другое. Он постоянно сверяет свои действия с перспективой. Флегматик с трудом отказывается от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, работу, друзей. Он трудно и медленно приспосабливается к новым условиям, долго колеблется перед принятием решения. Он достигает больших успехов в тех видах деятельности, которые требуют равномерного напряжения сил, усидчивости, устойчивости внимания и большого терпения

1	2
Меланхолик	Человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной раздражительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям (иногда даже по незначительным поводам). Его чувства легко возникают, плохо сдерживаются, внешне отчетливо выражены. В стрессовых ситуациях (экзамен, опасность) результаты деятельности меланхолика могут ухудшаться по сравнению со спокойной, привычной обстановкой. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности, ему требуется довольно продолжительный отдых. Любая мелочь может вызвать у него обиду или слезы. Обычно меланхолик старается скрыть, внешне не проявлять свои чувства, не рассказывать о своих переживаниях, хотя и склонен отдаваться им. Меланхолик часто грустен, подавлен, неуверен в себе, излишне тревожен. Обладая высокой чувствительностью нервной системы, меланхолики имеют ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности

Рассмотренные четыре типа темперамента обычно не бывают представлены в «чистом виде». Люди, как правило, обладают смешанными темпераментами, но у каждого конкретного индивида преобладает тот или иной вид темперамента.

Темперамент выступает в качестве общей основы многих личностных характеристик человека и его характера. Характер проявляется в поведении человека, в его отношении к миру и к себе, являясь сочетанием наиболее устойчивых, существенных особенностей личности. Люди одного темперамента могут быть добрыми и жестокими, ленивыми и трудолюбивыми, аккуратными и неряшливыми. Темперамент лишь задает динамику психического реагирования. Знание особенностей темперамента, учет их в мотивации трудовой деятельности способствуют развитию позитивных проявлений, вытекающих из свойств нервной системы человека.

Помимо темперамента мотивацию человека в значительной мере определяют его способности и черты характера.

Способность — это совокупность врожденных и приобретенных регуляционных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

Большое значение для мотивации трудовой деятельности имеют *черты характера*. Среди основных характеристик, которые исследователи считают наиболее тесно связанными с производственной деятельностью, можно назвать следующие:

- экстраверсия (общительность, разговорчивость и уверенность в себе);

- склонность к сотрудничеству (добродушие, готовность к сотрудничеству и доверчивость);
- добросовестность (ответственность, надежность, настойчивость и нацеленность на успех);
- эмоциональная стабильность (в случае ее отсутствия – напряженность, неуверенность в себе и нервозность);
- восприимчивость к приобретению нового опыта (богатое воображение, способность к художественному творчеству и интеллектуальные способности);
- уровень притязаний (тот практический результат, которого субъект рассчитывает достичь в работе);
- самооценка (оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков. Установлено, что у людей, ориентированных на успех, чаще преобладают реалистические, а у индивидов, ориентированных на неудачу, – нереалистические, завышенные или заниженные, самооценки).

1.4.3. Социологическая составляющая мотивации и стимулирования

В социологии мотивация – это основа сознательного поведения члена общества, определяющая его активность, направленность, организованность и целеустремленность.

Важную роль в мотивации играет стимул – внешнее побуждение. Стимулы к труду в социологии – это побуждения, воздействующие на принятие решений индивидом о своем трудовом поведении. Стимулы могут иметь разные формы, методы. Стимулирование труда в социологии принято считать пусковым механизмом для мотивационных систем. Поэтому каждый способ стимулирования рассматривают по его направленности, избирательности в отношении к мотивам, поскольку каждому способу стимулирования могут соответствовать только определенные элементы мотивационных систем. И наоборот, проектирование способов и методов стимулирования подчинено реально и индивидуально складывающимся мотивационным системам.

Как известно, «человек» – это родовое понятие, указывающее на отношение существа к высшей ступени развития природы – человеческому роду. В этом понятии утверждена генетическая предопределенность развития собственно человеческих признаков и качеств. Его способность взаимодействия с обществом и предметным миром формируется в результате обучения, осуществляемого

через участие в разнообразных социальных ситуациях, составляющих жизненный путь человека. В поведении человека как совокупности действий и поступков индивида проявляется его личность, особенности характера, темперамента, потребности, предпочтения, обнаруживается индивидуальное отношение человека к предметам и явлениям окружающей действительности.

Наряду с понятиями «индивид», «человек», употребляют термин «личность». В течение многих лет исследователям не удается прийти к единодушному мнению относительно того, что такое «личность». Слово «личность» первоначально относилось к актерским маскам (личина – маска актера, обращенная к аудитории; каждая маска была закреплена за определенными типами действующих лиц). Затем это слово стало означать самого актера и его роль. У римлян слово «*persona*» употреблялось обязательно с указанием определенной социальной функции, роли (личность отца, царя, судьи). Таким образом, личность по первоначальному значению – это определенная социальная роль или функция человека.

В настоящее время *личность* трактуется как устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена того или иного общества или общности. В связи с этим личность глубоко социальна. Личность чаще всего означает то, каким образом люди воздействуют на других и как они понимают и рассматривают самих себя в сочетании с их внутренними и внешними чертами и взаимодействием между человеком и ситуацией. Единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и др.) формирует *индивидуальность* человека.

В понятиях «личность» и «индивидуальность» зафиксированы различные стороны человека. Это хорошо видно из эпитетов, применяемых в языке вместе с этими терминами. Со словом «личность» обычно употребляют «сильная», «независимая», «энергичная», подчеркивая ее деятельность в глазах других людей. Об индивидуальности говорят «яркая», «творческая», имея в виду качества самостоятельной сущности.

В результате многолетних исследований сложились различные теории личности: бихевиористская (Д. Уотсон), изучающая поведение личности; гештальт-психологическая (К. Левин, Т. Вергеймер), изучающая психику с точки зрения целостных структур – гештальтов (образов). Психоаналитическая теория личности (Э. Фрейд) анализирует поступки личности исходя не только из

сферы сознания, но и глубинной структуры подсознания, выделяя потребности в качестве движущего поступками фактора. Когнитивная теория личности (У. Найссер) главную роль в объяснении поведения личности отводит знаниям. Гуманистическая теория личности (Г. Олпорт, К. Роджерс, А. Маслоу) объясняет поведение личности исходя из стремлений человека к самоактуализации, реализации всех своих возможностей.

Среди классификаций типов личности, определяемых характером, можно выделить классификацию немецкого психиатра К. Леонгарда. Она основана на оценке стиля общения человека с окружающими людьми и связана с понятием акцентуации или «слабых мест» характера. Основные характеристики данной классификации представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Типы личности по К. Леонгарду

Тип личности	Характеристики типа личности
1	2
Гипертимный	Тип личности, главной особенностью которой является постоянно приподнятое настроение, высокий жизненный тонус, активность и предприимчивость
Дистимный	Данный тип характеризуется низкой контактностью, немногословием, пессимизмом. Люди этого типа – домоседы, ведут замкнутый образ жизни, склонны к подчинению
Циклоидный	Людям этого типа свойственны довольно частые перемены настроения. В период приподнятого настроения они бывают общительными, а в период подавленного – замкнутыми
Возбудимый	Характеризуется низкой контактностью, угрюмостью, занудливостью. У людей этого типа замедленные вербальные и невербальные реакции. В спокойном состоянии они добросовестны, аккуратны, любят детей и животных. В состоянии эмоционального возбуждения они склонны к брани, конфликтам, плохо контролируют свое поведение, трудно уживаются в коллективе из-за низкой коммуникативности
Застревающий	Характеризуется умеренной общительностью, склонностью к нравочужениям, занудливости. Люди этого типа обидчивы, подозрительны, конфликтны, обладают повышенной чувствительностью к социальной несправедливости. Для них характерны стремление добиваться высоких показателей в любом деле, предъявлять повышенные требования к себе и окружающим, дисциплинированность
Педантичный	Выделяется чрезмерным формализмом в служебном рвении, брюзжанием, занудливостью на работе и в быту. Однако в общении люди этого типа привлекают к себе ровным настроением, серьезностью, надежностью в делах, добросовестностью и аккуратностью

1	2
Тревожный	Людам этого типа свойственны низкая контактность, неуверенность в себе, робость, пониженный фон настроения, нерешительность, долгое переживание неудач. Люди этого типа редко вступают в конфликты, стремясь в сложных ситуациях опереться на сильную личность. Притягательные свойства этих людей – дружелюбие, самокритичность, исполнительность
Эмотивный	Существенная черта людей с таким типом характера – стремление общаться в кругу друзей, где их хорошо понимают. Они чрезвычайно чувствительны, обидчивы, хотя и носят обиды в себе, часто находятся в подавленном настроении, слезливы. Их привлекательные черты: доброта, сострадательность, исполнительность, умение искренно радоваться чужим успехам
Демонстративный	Люди этого типа очень контактны, стремятся к лидерству, доминированию, жаждут власти, похвалы. Они самоуверенны, самолюбивы, легко приспосабливаются к людям, склонны к интригам, хвастовству, лицемерны, эгоистичны. Их положительные черты – артистизм, обходительность, неординарность мышления, умение увлечь других людей и повести их за собой
Экзальтированный	Ему свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость, но в то же время такие люди могут быть конфликтными. Они альтруисты, внимательны к друзьям и близким, обладают яркими и искренними чувствами, хорошо развитым художественным вкусом. Отрицательные черты их характера – подверженность панике, отчаянию, сиюминутному настроению
Интровертированный	Люди этого типа характеризуются низкой контактностью, замкнутостью, оторванностью от реальности, склонностью к философствованию. Ориентированы на себя, на свой внутренний мир, свою оценку предмета или события, а не на объект как таковой. Они склонны к одиночеству, вступают в конфликты при попытках вмешаться в их личную жизнь, сдержанны, принципиальны, склонны к самоанализу, имеют твердые убеждения и жизненные принципы. Их поступки определяются в первую очередь своей внутренней установкой. Они чрезмерно упрямы в отстаивании своих взглядов

При воспитании и самовоспитании яркость выраженности этих черт сглаживается, гармонизируется, так как структура характера подвижна, динамична и изменяется на протяжении жизни человека. В связи с этим необходимо постоянно изучать условия воспитания личности, учитывать имеющиеся отклонения и своевременно проводить их психокоррекцию, поскольку человек может и должен совершенствовать свои личностные особенности.

Определенный интерес представляет типология Майерс–Бриггс, разработанная в США в конце 1950-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах личности – экстравертном и интровертном.

Типология И. Майерс и К. Бриггс рассматривает человека как информационную систему, имеющую свои каналы связи в окружающем его мире, который существует на базисе четырех основных понятий: материи, энергии, пространства и времени. В каждом из этих понятий выделяются два возможных пути взаимодействия с человеком, которые образуют четыре пары психических характеристик личности, рассматриваемые данной типологией: 1) экстраверсия – интроверсия; 2) сенсорика – интуиция; 3) этика – логика; 4) рациональность – иррациональность. В результате сопоставления формируют 16 психологических типов личности (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Индикатор типов Майерс – Бриггс (МВТТ)

Тип и его псевдоним	Особенности данного типа	Особенности мотивации
1	2	3
Иррациональный интуитивно-логический экстраверт (Дон Кихот)	Полон новых идей, логичен, настойчив в достижении, хороший организатор, любит науку, но способен на незтичные поступки, так как плохо разбирается во взаимоотношениях, от людей ждет эмоциональной подзарядки	Вознаграждение за идею, возможности для творчества, руководство масштабными проектами, присуждение званий и степеней
Иррациональный сенсорно-этический интроверт (Дюма)	Дружелюбен, общителен, доброжелателен, любит договариваться неформально, уговаривать, не любит соперничать и старается быть «в середине»	Клановая культура, благоприятный климат в коллективе, гармония самочувствия, социальный пакет
Рациональный этико-сенсорный экстраверт (Виктор Гюго)	Активен, эмоционален, расчетлив, склонен к риску, настойчив в достижении цели, общителен, работоспособен, умеет воодушевить, но не любит новых решений, часто забывает о времени и опаздывает с решением	Управление по целям, предоставление руководящей работы, участие в престижных клубах
Рациональный логико-интуитивный интроверт (Робеспьер)	Аналитик, логик, не идет на компромиссы, силен в выстраивании структур, систем, теорий, нетрадиционных решений, трудолюбив, не любит подчиняться; слабые стороны – владение пространством, волевой напор, требовательность	Возможности для обучения, творчества, вознаграждение за идею, доступ к новой информации, делегирование полномочий и ответственности

Продолжение табл. 1.6

1	2	3
Рациональный логико-сенсорный интроверт (Максим Горький)	Логик, систематизатор, педант, дисциплинирован, того же ждет от других, относится к людям с осторожностью, стиль руководства – жесткий и безжалостный, хорошо выполняет высокоточную работу, не любит нарушений установленного порядка, не одобряет фантазий	Иерархическая бюрократическая культура, статус, власть и успех, участие в капитале, в прибылях
Рациональный этико-интуитивный экстраверт (Гамлет)	Тонко чувствует людей, умеет воодушевить и поддержать, зависим от мнения окружающих, не склонен к терпению и компромиссам, эмоционален, драматизирует ситуации, нетерпим к злу, требователен к людям, заинтересован вопросами оплаты труда	Похвала, одобрение, поддержка, материальное и моральное вознаграждение, программы «здоровья», одобрение и уважение сотрудников
Иррациональный сенсорно-логический экстраверт (Жуков)	Волевой, прекрасный организатор, стратег и тактик, четок и логичен, любит работать упорно и долго, не любит неупорядоченных структур, малоэмоционален и малоэтичен, не умеет подстраиваться под партнера, нового человека долго и тщательно изучает	Иерархическая культура, престиж, карьера, статус, успех, делегирование полномочий и ответственности
Иррациональный интуитивно-этический интроверт (Есенин)	Хорошо понимает чувства, драматизирует, склонен к богемному образу жизни, экономически самый слабый тип, работой в сфере производства и экономики тяготеет, «свободный художник»	Адхократическая культура, гибкий график работы, творческий труд, неспециализированная карьера
Рациональный логико-интуитивный экстраверт (Джек Лондон)	Повышенная деловая активность, хорош на конкретном перспективном деле, вне конкуренции по коммерческим, правовым, финансовым вопросам, бестрашен и гордится этим, общителен, несдержан, когда ему возражают, начинает много дел, не все доводя до конца	Материальная мотивация, рыночная культура, конкуренция, вознаграждение по результатам, участие в управлении
Рациональный этико-сенсорный интроверт (Теодор Драйзер)	Человек морали, долга, выполнения обязательств, весьма чувствителен к взаимоотношениям, эрудит, зависит от авторитетов, любит точные науки и не любит творчество, не любит, когда его оценивают, имеет вкус к власти	Руководящая работа, признание, авторитет, системы «участия», делегирование полномочий и ответственности

1	2	3
Иррациональный сенсорно-этический экстраверт (Наполеон)	Волевой, решительный, авторитетный лидер, дипломат, как начальник склонен к волонтаризму и самодурству, сопротивляется нажиму, стремится к экономии и рациональности, инициативен, но если задача сразу не решается, может к ней охладеть	Статус, власть, участие в управлении, расширение полномочий, вознаграждение по результатам
Иррациональный интуитивно-логический интроверт (Бальзак)	Скептик, пессимист. Осторожен, особенно с деньгами, экономен, расчетлив, дотошен до мелочей. Любые проблемы может тщательно проанализировать и просчитать последствия до самых мелочей. Заботится о здоровье, уюте в доме, одевается со вкусом. Добрый, любит сильных людей. Скуп эмоционально, не умеет поддерживать людей	Мотивация регламентами, размеренностью, стабильностью, гарантией занятости, безопасностью, промежуточным контролем процессов, надбавками, доплатами
Рациональный логико-сенсорный экстраверт (Штирлиц)	Четко ставит цель, доводит любое дело до блеска, обладает огромной информацией. Инициативен, напорист, требователен, корректен с людьми. Хороший руководитель, выбирает оптимально эффективный путь, дело начинает с тщательной подготовки. Плохо ориентируется во времени, может надавать обещаний и не успеть выполнить, слаб в долгосрочном планировании	Полномочия, руководство, УПЦ, поддержка
Рациональный этико-интуитивный интроверт (Достоевский)	Творческая личность, знаток человеческих взаимоотношений, хорош в работе с персоналом, в науке, но слаб в финансах, бизнесе. Справедлив и объективен, всегда старается помочь, взять на себя чужую боль	Общение с людьми, возможность приносить пользу, творческая работа
Иррациональный интуитивно-этический экстраверт (Гексли)	Хорошо разбирается в людях, успешно разрешает конфликты, легко сходится с людьми, плохо разбирается в технике. Очень эмоционален, в критической ситуации – лидер, идет в наступление. Человек настроения. Очень развиты эстетические чувства	Эргономика рабочего места, хороший психологический климат в коллективе, творческая научно-гуманитарная работа, гибкие графики работы
Иррациональный сенсорно-логический интроверт (Габен)	Силен в бизнесе, прагматичен, экономен, ценит уют и комфорт, пунктуален, эмоционально сдержан, ревнив и недоверчив. Работает хорошо, когда видит целесообразность работы, настойчив в достижении цели. Упрям	Доступ к новой информации, УПЦ, доплаты и надбавки, расширение полномочий и ответственности, единый статус работников

Поведение человека в обществе, среди людей, проявляемое им в общении и взаимодействии людей друг с другом и рассчитанное на оказание воздействия на других людей, носит название *социального поведения*. Социальным называют любое поведение человека, основанное на принятых в обществе правовых, моральных или этических нормах, связанное с их соблюдением или нарушением. Социальное поведение обычно выделяют и рассматривают как противоположность индивидуальному поведению. К видам социального поведения относят *просоциальное поведение, аффилиацию, поведение, направленное на достижение успеха или избежание неудачи, властное поведение, агрессию, беспомощное поведение и др.*

При изучении социальной составляющей мотивации важным представляется рассмотреть каждый из названных видов социального поведения. Так, под *просоциальным поведением* понимают любые альтруистические действия человека, направленные на благополучие других людей, оказание помощи без надежды на вознаграждение (альтруизм, эгоизм, эмпатия, социальная ответственность).

Так, например, устойчиво проявляется в поведении индивида склонность к определенному виду социального взаимодействия: *альтруизму* (оказание помощи, проявляемой по собственному убеждению) и *эгоизму* (предпочтение при выборе линии поведения собственных интересов и потребностей интересам окружающих, общества, других людей). Существует несколько социальных норм нравственного порядка, характерных для поведения человека в современном цивилизованном обществе. Исходя из них можно объяснить альтруистическое поведение. Одной из таких норм является норма *социальной ответственности*. Она побуждает человека к оказанию помощи другим людям во всех случаях, когда кто-либо нуждается в ней и не в состоянии выйти из бедственного положения самостоятельно. Другой социальной нормой, определяющей оказание альтруистической помощи, является норма *взаимности*. Смысл ее состоит в моральном обязательстве человека платить добром за добро. В связи с этим проявляется и такая особенность личности, как *эмпатия* (*empathy* – вживание) – способность человека эмоционально отзываться на переживания других людей.

Аффилиация проявляется в социальном поведении человека как стремление человека наладить добрые, эмоционально положительные взаимоотношения с людьми. Внутренне, или психологически, выступает в виде чувства привязанности, верности, а внешне – в общительности, стремлении сотрудничать с другими людьми,

постоянно находиться вместе с ними, открытости в общении, коммуникабельности, умении установить контакт, непринужденности в общении, социальной смелости. В качестве противоположности аффилиации выступает *отвергание*, проявляющееся в боязни быть непринятым, отвергнутым значимыми людьми. Такой человек проявляет в социальном поведении неуверенность, скованность, неловкость при общении.

Социальное поведение, направленное на достижение успеха или избегание неудачи, инициируется мотивами достижения. Стремление к достижению успеха — это устойчиво проявляемая потребность индивида добиваться успеха в различных видах деятельности, результата в работе, стремление сделать что-то хорошо и быстро, достичь определенного уровня в каком-либо деле. Проявляется в любой ситуации независимо от ее конкретного содержания и имеет две разновидности: *стремление к успеху* (склонность к переживанию удовольствия и гордости при достижении результата) и *стремление избежать неудачи* (склонность отвечать переживанием стыда и унижения за неудачу и боязнь, страх перед негативными последствиями, которые могут случиться при совершении какого-либо действия, в ходе работы и т.п.).

Властное поведение формируется благодаря доминированию такой личностной особенности, как властолюбие. Эта мотивация проявляется в социальном поведении человека очень многогранно, например как:

- склонность управлять социальным окружением, в том числе людьми, воздействовать на поведение других людей разнообразными способами, включая убеждение, принуждение, внушение, сдерживание, запрещение и т.п.;
- побуждение других поступать в соответствии со своими интересами и потребностями;
- заинтересованность в том, чтобы добиться расположения других людей, сотрудничества; очаровывать, привлекать к себе внимание, иметь последователей;
- стремление доказывать свою правоту, отстаивать собственную точку зрения;
- желание влиять, направлять, организовывать, руководить, надзирать, править, подчинять, властвовать, диктовать условия, уговаривать, отговаривать, наказывать;
- интерес к деятельности, связанной с возможностью судить, устанавливая законы, определять нормы и правила поведения;
- стремление принимать за других решения, обязывающие их поступать определенным образом.

Мотивация власти формируется при наличии источника (средства) власти как сочетание желания и возможности ее использовать.

В связи с распространением в мире неблагородных человеческих деяний (войн, преступности, межнациональных и межрасовых столкновений) нельзя не обратить внимание на поведение, по существу своему прямо противоположное альтруизму, — *агрессию*. Есть предположение, что за этим поведением лежит особого рода мотив, получивший аналогичное название — *мотив агрессивности*. На повседневном языке агрессивными называют действия, наносящие другому человеку какой-либо ущерб: моральный, материальный или физический. Агрессивность связана с намеренным причинением вреда другому человеку.

Беспомощное поведение возникает у человека тогда, когда на основе ранее полученного жизненного опыта он убеждается в том, что неоднократно предпринимаемые им попытки самостоятельно выйти из трудной жизненной ситуации не приводят к желаемому результату.

В процессе мотивации трудовой деятельности объединяются все три рассмотренные составляющие мотивации: осуществляя трудовую деятельность, человек функционирует как биологический организм, реализуется и развивается как личность, проявляет себя в социально-трудовых отношениях. Поэтому в процессе стимулирования трудовой деятельности необходимо учитывать физиологические особенности человека, личностную специфику каждого индивида, тип его характера, темперамент, структуру мотивации, анализировать поведение и вызывающие его причины. Обладание знаниями о мотивации трудовой деятельности персонала поможет руководителям правильно выстроить линию поведения в различных ситуациях производственной деятельности и определить наиболее эффективные методы стимулирования персонала.

1.5. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.5.1. Основные термины и сущность 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 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 потребительной 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, ролевою 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. 1.1 приведены мотивы, побуждающие лучше трудиться.



Рис.1.1. 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 этическом смысле благо выступает как синоним понятия добра. В философии под благом подразумевается то, что включает в себе определенный положительный смысл. В экономике блага, находящиеся в распоряжении общества, рассматривают в двух аспектах: с точки зрения их полезности (способности удовлетворить определенную человеческую потребность) и с точки зрения вклада человека в их производство, чему соответствуют понятия «потребительная стоимость» и «стоимость». 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. 1.7.

Таблица 1.7

Классификация благ

<i>Признак классификации</i>	<i>Вид блага</i>	<i>Пояснение, пример</i>
1	2	3
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.
3. По степени удаленности от конечного потребления	3.1. Потребительские	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

1	2	3
	3.2. Ресурсы	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
4. По длительности использования	4.1. Кратковременные	Продукты питания, услуги сферы досуга – посещение кинотеатра, развлекательного комплекса и т.д.
	4.2. Долговременные	Природные ресурсы, образование, недвижимость и т.д.
5. По характеру потребления	5.1. Частные	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
	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 то, 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. Но 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.

1.5.2. Основные термины и сущность 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...»¹. 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

¹ *Е.П. Ильин. Мотивы и мотивация. — СПб.: Питер, 2003.*

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 предоставляющем 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.

1.6. ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОНЯТИЙ «СТИМУЛ», «СТИМУЛИРОВАНИЕ», «МОТИВ», «МОТИВАЦИЯ» В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Поскольку в специальной литературе существуют расхождения во взглядах по поводу содержания, вкладываемого в понятия «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация», их взаимосвязей, взаимодействия и того, что является результатом этого взаимодействия, подробнее рассмотрим этот вопрос.

В качестве стимулов выступают все актуальные, имеющиеся в системе управления организацией материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус и т.п.), которые являются актуальными для персонала.

Под **стимулированием** понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации.

В классических концепциях управления персоналом изначально «стимул» в большей степени отвечал понятию «вознаграждение», основанному исключительно на заработной плате, затем добавились премии и другие материальные вознаграждения.

В концепциях человеческих отношений, и особенно человеческих ресурсов, содержание «стимула» претерпело значительные

изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества – основные источники активности персонала, и прежде всего его интересы и потребности.

Учет индивидуальных, личностных качеств работников изменил содержание процесса стимулирования, который стал основываться не только на нормировании и организации труда, но и на анализе востребованности персоналом предлагаемых системой управления стимулов с учетом их актуальности для удовлетворения возрастающих потребностей работающего.

Таким образом, стимулирование вышло непосредственно на мотивы человека.

В качестве **мотивов** выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение и т.п.).

Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является **мотивацией**. Этот процесс стал результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала. Мотивация – это реакция персонала на действия администрации организации.

Как показано на рис. 1.2, не все стимулы и мотивы могут участвовать в процессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации.

Итак, стимулирование связано с действиями администрации организации, мотивация – с действиями персонала, т.е. его реакцией на действия администрации организации.

Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала, недостаточны по размерам и несвоевременны.

Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют **пороговым значением стимула**.

Пороговое значение имеет и мотив. Стимул не сможет воздействовать на поведение человека, если мотив, на который он направлен, еще не сформировался или находится в процессе формирования – не сформировался до конца. Следовательно, необходи-

мо развивать мотив, чтобы его состояние соответствовало, стало адекватным стимулу. В данном случае стимул способствует формированию мотива.

Таким образом, процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Если стимул формирует мотив, то можно сказать, что мотив способствует (провоцирует) формированию нового стимула. Такое взаимодействие (взаимное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

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

Поясним схему, приведенную на рис. 1.2. Зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности. Зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности. Зона 1 – зона безразличных для персонала стимулов, ценностей, а зона 2 – зона безразличных для персонала мотивов, потребностей.

Зоны 3 и 4 заполнены соответственно стимулами и мотивами, преодолевшими порог безразличия.

В зоне 3 идет поиск стимулами тех мотивов, на которые нужно воздействовать для достижения целей организации, происходит актуализация (приведение в действие) стимулов – протекает процесс стимулирования.

Здесь активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия, и мотивы, тоже преодолевшие порог безразличия, но только те, что давно сформировались, нашли свой стимул. В этой зоне больше стимулов, чем мотивов. Наряду со спаренными стимулами и мотивами, здесь есть свободные стимулы, которые движутся по направлению к своему мотиву. Часть из них найдет мотив, преодолев линию формирования мотивационного ядра персонала организации, а часть – вызовет формирование новых мотивов, достигнув линии преодоления порога безразличия к мотивам, пройдя через зону 4 и расширив ее.

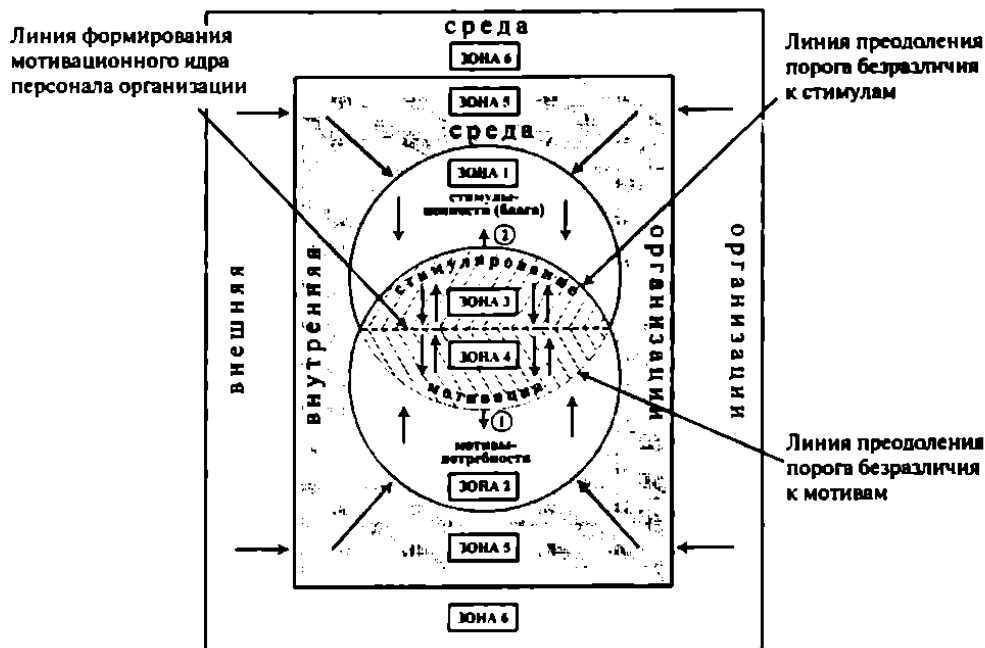


Рис.1.2. Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация»

В зоне 4 идет поиск мотивами тех стимулов, которые адекватны этим мотивам, происходит актуализация (приведение в действие) мотивов – протекает процесс мотивации.

Здесь активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия, и стимулы, тоже преодолевшие порог безразличия, но только те, что давно сформировались, нашли свой мотив. В этой зоне больше мотивов, чем стимулов. Наряду со спаренными мотивами и стимулами, здесь есть свободные мотивы, которые движутся по направлению к своему стимулу. Часть из них найдет стимул, преодолев линию формирования мотивационного ядра персонала организации, а часть – вызовет формирование новых стимулов, достигнув линии преодоления порога безразличия к стимулам, пройдя через зону 3 и расширив ее.

В зонах 3 и 4 протекает процесс формирования мотивационного ядра персонала организации. Идет поиск, актуализация, происходит встреча, задействование адекватных стимулов и мотивов.

На пунктирной линии адекватные стимулы и мотивы устанавливаются – потребности находят свое удовлетворение в определенных ценностях. Завершается процесс формирования мотивационного ядра для конкретного периода развития организации.

Этот процесс происходит постоянно вместе с развитием организации, изменением целей ее деятельности. Можно условно считать, что зоны 3 и 4 содержат все компоненты мотивационного ядра персонала организации, а поэтому и являются самым мотивационным ядром.

Стрелка 1 показывает, что стимулы стремятся глубже проникнуть в зону 2, уменьшить число безразличных для персонала потребностей (см. рис. 1.2). Потребность становится мотивом, когда созданы условия для ее удовлетворения. Становится мотивом с момента начала действий индивида по удовлетворению потребности.

Стрелка 2 показывает, что мотивы стремятся глубже проникнуть в зону 1, уменьшить число безразличных для персонала ценностей. Ценность становится стимулом, когда созданы условия для ее получения. Становится стимулом с момента начала действий индивида по ее получению.

Эти процессы способствуют расширению зон 3 и 4, а значит, обогащению мотивационного ядра за счет преодоления незаданных стимулами и мотивами (из зон 1 и 2) пороговых значений.

Величину зон 3 и 4 можно определить следующими факторами:

- количеством и качеством используемых в управлении персоналом стимулов;
- развитием личности, определяющим количество и качество управляющих ее поведением мотивов;
- условиями, способствующими формированию мотивационного ядра персонала организации на базе имеющихся стимулов и мотивов, которые включают: востребованность организацией персонала, характеризующегося высокой конкурентоспособностью, а также общим и профессиональным развитием; прогрессивность используемых управленческих и производственных технологий; высокое качество и обоснованность целевых установок, используемых в управлении персоналом организации.

Линии преодоления порога безразличия к стимулам и мотивам со стороны персонала имеют тенденцию движения в глубь соответственно зон 1 и 2. Несмотря на это, зоны 1 и 2 постоянно расширяются за счет формирования новых стимулов и мотивов под действием внутренней и внешней среды организации. Таким образом, возможности развития процессов стимулирования и мотивации не имеют границ.

Зона 5 – внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них – на про-

цессы стимулирования и мотивации. Зона 6 – внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

1.7. МЕСТО И РОЛЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.7.1. Исторический экскурс, место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом

Одной из главных тенденций в развитии мотивации и стимулирования, которую следует иметь в виду при исследовании данной проблемы, 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 труда 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 достижение 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 (рис. 1.3). Тем самым определено место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом. Если предметом изучения является не вся система



Рис. 1.3. Состав подсистем системы управления персоналом

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, а также в научно-исследовательских и диссертационных работах часто путают этот процесс с процессом управления системой мотивации и стимулирования персонала, когда речь идет о системе управления персоналом организации в целом, когда мотивацию и стимулирование рассматривают как часть целого (как подсистему системы управления персоналом). Этот процесс осуществляет подсистема общего и линейного руководства организации (см. рис. 1.3).

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. 1.8).

Таблица 1.8

Составляющие процесса мотивации и стимулирования

<i>Составляющая</i>	<i>Характеристики составляющей</i>
1	2
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

1	2
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.

1.7.2. Отличительные особенности систем мотивации и стимулирования отечественных организаций

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 «кну́та и пряника», которая и сегодня не утратила своего значения.

Вторая отличительная особенность состоит 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 заключается 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 состоит в том, что стимулирование в России рассматривалось, как правило, через социалистическое соревнование. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана в тысячах защищенных докторских и кандидатских диссертаций, 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.

1.8. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.8.1. Стадии жизненного цикла организации и задачи кадровой политики

Долгое время не имел удовлетворительного ответа вопрос: почему различные методы мотивации и стимулирования персонала дают схожие результаты? И наоборот: почему, например, мотив власти действует как очень эффективный стимулятор для одних организаций и не действует для других? Хотя окончательно ответить на этот вопрос до сегодняшнего дня не удалось, многое прояснилось в связи с появлением теорий жизненного цикла организаций. Их суть заключается в том, что утверждается: одна и та же организация на разных стадиях своего развития существенно различна. Организация «живет» аналогично другим биологическим объектам.

Использование биологического подхода вызывает многие вопросы и критику. Во-первых, биологические организмы начинают умирать с первой минуты своего рождения. Смерть — это неизбежное будущее биологической жизни. Однако того же нельзя сказать об организации, поскольку никакая жизнь организации сама по себе не подразумевает ее неизбежную смерть. Во-вторых, принимая во внимание, что биологический организм проходит через относительно ясные и предсказуемые стадии в развитии от простого к сложному, это не является правилом для организации. Не существует неизбежной линейной последовательности стадий в жизни организации, хотя могут быть явные сходства среди моделей развития определенных групп организаций.

Концепция жизненного цикла предлагает рассматривать организацию не как нечто заданное, а как развивающуюся систему,

которая на разных стадиях своего развития сталкивается с разными проблемами, требующими различных решений. Такой подход позволяет ответить на вопрос: почему системы мотивации и стимулирования, эффективно работающие в одних организациях, абсолютно непригодны в других? В концепции жизненного цикла ответ прост — эти организации находятся на разных стадиях жизненного цикла, поэтому они требуют различных подходов к созданию системы мотивации и стимулирования персонала. Разумеется, различия организаций не сводятся только к тому, что они находятся на различных стадиях жизненного цикла. Имеют значение и другие обстоятельства, но различия, объясняемые концепцией жизненного цикла, ключевые.

Специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преобразования» (рис. 1.4).

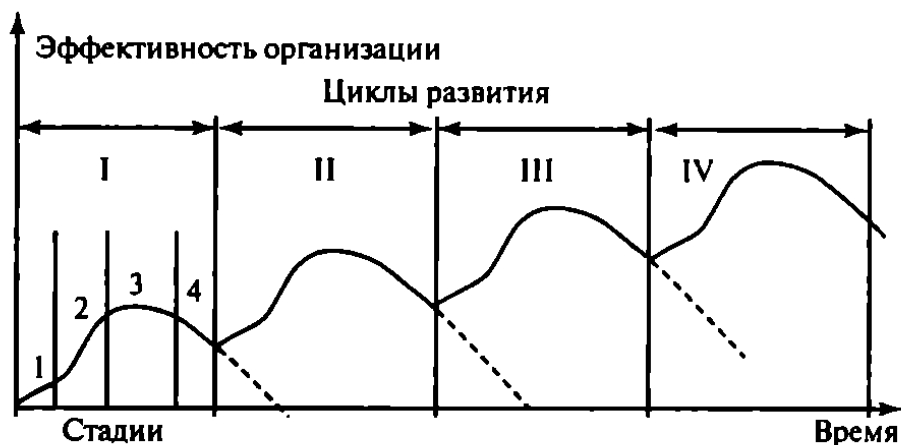


Рис. 1.4. Стадии жизненного цикла организации (1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис) и циклы ее развития (I—IV)

В соответствии с концепцией стадийности развития организации ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии. Организация всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим. Процесс смены не прост, он связан с переживанием трудностей, противоречий. Периоды, проживаемые организацией в однотипных ценностных установках и фиксирующие в первую очередь

специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, обычно называются стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития.

Взгляд на организацию сквозь циклы развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов к работе с персоналом.

Первая стадия развития организации — ее *формирование*. На этой стадии для организации важно начать выпуск той продукции, которая имеет своего потребителя. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти ко второй стадии — *интенсивный рост*. На этой стадии развития организация растет: увеличивается объем продаваемого товара, численность персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стабильности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно переходит к следующей стадии — *кризису*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет освоить производство новой, привлекательной для потребителя продукции, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в возрожденном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. Даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—60 лет. Для изменчивых же условий (напри-

мер, Российская экономика конца XX в.) стадия интенсивного роста может продолжаться год или полтора, а зачастую и несколько месяцев.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь стадии развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, есть возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 1.9 и 1.10).

Таблица 1.9

Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей работы с персоналом

<i>Стадия развития</i>	<i>Стратегия организации</i>	<i>Особенности работы с персоналом</i>
Формирование	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным приложением усилий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление намеченных мероприятий	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Минимальная сменяемость ведущих сотрудников
Интенсивный рост	Степень риска уменьшается, постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Формирование политики организации	Организационная закреплённость сотрудников, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация	В центре внимания сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода регламенты	Работники способны достигать максимальных результатов при невысоком уровне затрат и низком уровне риска, возможно прекращение найма новых работников
Кризис, возможно возрождение	Продажа активов, устранение возможных убытков. Основная задача – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат	Работники готовы работать неполное рабочее время, с узкой ориентацией. Проявляют гибкость к изменяющимся условиям, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда. В будущем возможно сокращение работающих

Таблица 1.10

Задачи кадровой политики на разных стадиях развития организации

<i>Стадия развития</i>	<i>Задача кадровой политики</i>
Формирование	В условиях рыночных отношений существенным является определение целей деятельности через уточнение представлений о потребностях потенциального клиента. Управление персоналом в основном нацелено на формирование команды
Интенсивный рост	Ориентация организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, в также формирование собственного стиля (имиджа). Управление персоналом в основном нацелено на формирование организационной культуры
Стабилизация	Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей этой стадии, носят преимущественно внутренний характер. Успешность организации на этой стадии зависит от ее умения впитывать передовой опыт, существующий во внешней среде. Управление персоналом в основном нацелено на поддержание корпоративной культуры
Кризис	Самый трудный этап существования организации сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису. Основная проблема управления персоналом – поиск новых людей, способных в корне изменить ситуацию

Сообразно изменению кадровой политики меняются и задачи отдельных служб, связанных с ее реализацией. Далее приведены изменения в приоритетах задач, например, кадровой службы (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Задачи кадровой службы на разных стадиях развития организации

<i>Стадия развития</i>	<i>Задачи кадровой политики</i>
Формирование	Наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, рабочих мест, разработка прогноза и планирование потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на вакантные места
Интенсивный рост	Управление персоналом в основном направлено на формирование кадрового состава — привлечение и наем персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков
Стабилизация	Создание систем мотивации и стимулирования, оценка и интенсификация труда, аттестации персонала, формирование кадрового резерва
Кризис	Осуществление работ по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, создание кадровой программы реструктуризации

До сих пор не предложено единой модели жизненного цикла организации. Это объясняется тем, что в основе множества предлагаемых моделей лежат разные проблемы управления, поэтому разные модели обладают различной степенью адекватности по отношению к ключевым проблемам управления, в частности управлению персоналом. Из всего множества моделей жизненного цикла можно выделить группу моделей, пригодных для использования при управлении мотивацией и стимулированием. Назовем авторов моделей: Доудсон, Торберт, Липпит и Шмидт, Грейнер, Адизес, Шайн, Канц и Кан, Кимберли.

Наиболее приемлемой с точки зрения задач управления персоналом является модель Адизеса (рис. 1.5), которая в наибольшей степени отражает особенности эволюции организации, влияющие на управление персоналом. Исследуются ее возможности в построении мотивационного ядра и систем трудовой мотивации и стимулирования.



Рис. 1.5. Кривая жизненного цикла организации по Адизесу

Модель Адизеса не противоречит общепринятому подходу деления процесса развития организации на четыре стадии: формирование, интенсивный рост, стабилизация и кризис, а конкретизирует его.

В модели, представленной Адизесом, этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации. Согласно модели Адизеса развитие организаций происходит через определенные стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности – *предпринимательской деятельности, достижения результатов, управления с помощью формальных правил и процедур и интеграции индивидов в организации*. Продвижение от одной стадии к другой происходит прежде всего благодаря разрешению важнейших проблем последовательных стадий. Организация в соответствии с этой моделью начинает с приоритета предпринимательской деятельности, затем к нему добавляется приоритет результативности производства. Формализации деятельности и интеграции придают особое значение, как только достигается зрелость. Кризис происходит из-за придания чрезмерного значения стабильности, правилам и процедурам. Адизес рассматривает процесс движения организации к кризису как последовательный и предсказуемый.

Рост и старение организации наиболее очевидны, если рассматривать взаимосвязь двух важнейших факторов жизнедеятельности организации – гибкости и контроля.

Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабоконтролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

В процессе роста любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. Эти трудности и проблемы можно на каждом этапе развития организации условно разделить на две большие категории: болезни роста и патологии. Болезни роста – это проблемы, которые обусловлены незрелостью организации, их очень трудно (а иногда и не нужно) избегать, но они могут быть преодолены силами самой организации. К патологиям относят непреодоленные болезни роста, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. При правильных стратегии и тактике

развития организации она может достигнуть расцвета и находиться в этом состоянии бесконечно долго.

Ключ к успеху в управлении организацией состоит в умении сосредоточиться на решении важнейших проблем, присущих конкретной стадии жизненного цикла организации, чтобы она смогла развиваться дальше.

1.8.2. Влияние стадии жизненного цикла организации на систему мотивации и стимулирования

Первая стадия жизненного цикла – *выживание*. Это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку.

Для создания успешной организации необходима не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главное в мотивации и стимулировании – это создание организации, удовлетворяющей потребности рынка, создание нового качества либо в производстве какого-либо продукта, либо в предоставлении услуг.

На стадии *младенчества* внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых организация создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на теоретические размышления, наступает время действовать.

Организация в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, регламентация деятельности практически отсутствует.

Поскольку организация борется за выживание, решения следует принимать быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта, на этом этапе формирует планы рынок.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них – это обеспечение постоян-

ного притока денежных средств, а второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом и влюбленным в свое детище. Мотивация и стимулирование направлены на выживание организации.

При переходе от младенчества к стадии *быстрого роста* видение будущего организации изменяется от очень узкого взгляда до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность – это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определить, чем не следует заниматься.

На данной стадии развития организации еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Основатель пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Организация не контролирует окружение, а подчиняется ему и действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет – это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать.

Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Мотивация и стимулирование должны способствовать закреплению за персоналом прав и обязанностей, созданию системы регламентов.

На стадии *юности* организация получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности она перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы мотивации и стимулирования потребностям организации.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: необходимости реального делеги-

рования полномочий, изменения системы руководства и изменения целей.

Потребности в управлении организацией перерастают индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Иногда он делегирует часть своих полномочий подчиненным.

В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера. Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства организацией. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами.

Для нормального функционирования организации руководству необходимо создать систему мотивации и стимулирования, перераспределить права и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

На данной стадии в организации происходят изменения целей – от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.

В результате решения этих трех задач – делегирования полномочий, изменения системы руководства и пересмотра целей – мы имеем конфликты. Это конфликты между старыми сотрудниками и новыми; между основателем организации и профессиональным менеджером; основателем и сотрудниками организации.

В результате разрешения этих конфликтов организация вступает в следующий этап развития – *расцвет*. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между контролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета: сформированы система служебных обязанностей и организационная структура; институционализированы перспективы развития и творчество; осуществлена ориентация на результат и удовлетворение запросов потребителей; организация развивает прогнозирование, планирование и следует разработанным прогнозам и планам; растут как продажи, так и прибыли; создается сеть новых младенческих организаций.

Организация четко осознает, что она делает, куда она идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации является показателем ее жизнеспособности, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то ресурсы перестают расти и в конечном итоге жизнеспособность организации достигнет определенного стабиль-

ного уровня. На данной стадии сформирована устойчивая система мотивации и стимулирования персонала.

Организация входит в новую стадию – *стабильности*, которая является концом роста и началом спада.

Фаза стабилизации является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Она еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих стадиях, меньше новых идей. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе.

На данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности организации.

Второе изменение происходит в сфере влияния отдельных групп персонала в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем сотрудники, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Организация еще развивается, но уже зарождается основная причина будущего спада: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты: низкий уровень ожидания роста; слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий; организация сосредоточивается на прошлых достижениях, вместо того чтобы попытаться заглянуть в будущее; появляется подозрительное отношение к любым изменениям; поощряются исполнители, а не инноваторы; в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с деятельностью организации. Целью системы мотивации и стимулирования все больше становится иницирование новых идей и решений.

Снижение духа предпринимательства сначала приводит к *аристократизму*. Признаком этого – процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от потребителей и клиентов.

Для аристократизма организации характерны следующие признаки: деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство; акцент в деятельности организации перено-

сится на то, как осуществляется дело, а не что делается и почему; существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении; отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности организации, однако в коллективе воцаряется принцип «не суетись», «не гони волну»; небольшие инновации. Организация, обладая значительными денежными ресурсами, может приобретать другие организации для полученных новых рынков.

Цели организации становятся преимущественно краткосрочными, и соответственно гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности. Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. Если работник не возмущается, то он выживет и может даже получить повышение, несмотря на невысокий уровень квалификации и производительности труда.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, в каких помещениях проводят встречи, как они используют пространство, как они обращаются друг к другу, как они общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Аристократическая организация не оценивает существующую реальность. Декларируется все тот же уровень прибыли, даже при уже существующем спаде уровня продаж. Однако уровень прибыли сохраняется путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать.

Начинается борьба за выживание не организации, а каждого работника в отдельности. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения. Система мотивации и стимулирования направлена на повышение производительности и качества труда.

Для стадии *ранней бюрократизации* черты организационного поведения таковы: акцент делается на том, что вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека — нет проблемы); в организации существует множество конфликтов; ее охватывает паранойя; внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошёл в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на

стадии ранней бюрократизации, — это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма — это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинается открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели организации.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, организация превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правилах и нормах и без очевидной ориентации на результат и удовлетворение интересов потребителей. Система мотивации и стимулирования все чаще дает сбои, работает вхолостую.

На стадии *бюрократизации* организация не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством регламентирующих систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет слаженно работающей команды, но существует система регламентов: правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация отделилась от окружающей среды и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы. Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути либо пытаться прорваться через систему регламентов. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации; и задача потребителя, клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение. Целью системы мотивации и стимулирования все больше становится выживание.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если организация полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее. Распадается система мотивации и стимулирования.

Следует отметить, что, как видно из проведенного ранее анализа, стадия жизненного цикла действует на систему мотивации и стиму-

лирования не непосредственно, а опосредованно — через соответствующий каждой стадии стиль руководства. Так, для ранних стадий вновь созданных организаций характерен авторитарный (директивный) стиль, для растущих организаций характерен демократический (коллегиальный) стиль, а для поздних стадий стареющих организаций характерен либеральный (попустительский) стиль.

На разных стадиях жизненного цикла организации на первый план выходит мотивационное ядро ее персонала. Для самых ранних стадий создания организации, когда число сотрудников невелико и они достаточно сплочены обстоятельствами (необходимостью выживания организации), характерно с точки зрения мотивации и стимулирования стремление сотрудника максимально продвинуться по иерархии, приблизиться к лидеру, влияние которого основано на абсолютном контроле дефицитных ресурсов, обычно финансовых. В этой ситуации наиболее эффективными становятся мотивы карьерного роста и власти. По мере развития организации ведущими мотивами становятся мотивы, связанные со служебным ростом и развитием персонала. Затем, по мере дальнейшего развития организации, положение сотрудника существенно не зависит от близости к лидеру. В этой ситуации на первый план выходят мотивы соучастия в прибыли, управлении и собственности.

Контрольные вопросы и практические задания

1. Какими подходами к мотивации и стимулированию труда человека представлена каждая из теорий управления персоналом?
2. Назовите и охарактеризуйте основные направления стимулирования работников в концепции «человека экономического».
3. Назовите и охарактеризуйте основные направления стимулирования работников в концепции «человека социального».
4. Назовите и охарактеризуйте основные направления стимулирования работников в концепции «человеческих ресурсов».
5. Дайте характеристику основным подходам к мотивации в физиологической школе.
6. Дайте характеристику основным подходам к мотивации в философской школе.
7. Дайте характеристику основным подходам к мотивации в психологической школе.
8. Раскройте содержание стимулирования производительности труда по Ф. Тейлору.
9. В чем заключаются особенности психотехнического подхода к мотивации труда?

10. Назовите и охарактеризуйте основные концепции бихевиористического подхода к мотивации труда.
11. Прокомментируйте содержание когнитивных мотивационных теорий.
12. В чем заключается принципиальная разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
13. Раскройте сущность технологической, дефицитной и программной концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
14. Раскройте сущность ментальной и патриархальной концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
15. Раскройте сущность корпоративной концепции мотивации и стимулирования и концепции «человеческих ресурсов».
16. Охарактеризуйте преимущества и недостатки отдельной концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
17. Дайте характеристику физиологической составляющей мотивации и стимулирования.
18. В чем сущность психологического взгляда на мотивацию и стимулирование?
19. Дайте характеристику основным мотивационным состояниям человека с точки зрения психологии.
20. Покажите роль темперамента личности в объяснении психологической природы мотивации трудовой деятельности, используя гуморальную систему, конституциональную систему и систему И.П. Павлова.
21. Дайте характеристику социологической составляющей мотивации и стимулирования.
22. Назовите особенности мотивации различных типов личности согласно типологии Майерс–Бриггс.
23. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
24. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.
25. В каких условиях формируется мотив труда?
26. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
27. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
28. Что такое мотивация трудовой деятельности?
29. Что такое мотив труда? Этапы формирования мотива труда. Элементы процесса формирования мотива труда.
30. Что такое потребность? Классификация потребностей человека.
31. Что такое благо? Классификация благ (ценностей).
32. Что такое трудовая деятельность? Цена трудовой деятельности.
33. Что такой стимул и стимулирование трудовой деятельности?
34. Охарактеризуйте при помощи схемы, приведенной на рис. 1.3, взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.

35. Что такое мотивационное ядро персонала организации?
36. Охарактеризуйте место и роль мотивации и стимулирования, используя рис. 1.4.
37. Назовите составляющие процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
38. Особенности российских систем мотивации и стимулирования по сравнению с подобными системами предприятий других стран.
39. Назовите стадии жизненного цикла организации.
40. Сформулируйте задачи кадровой политики на разных стадиях жизненного цикла организации.
41. Сформулируйте задачи кадровой службы на разных стадиях развития организации.
42. Используя рис. 1.5, охарактеризуйте кривую жизненного цикла организации по Адизесу.
43. Охарактеризуйте особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации.

Глава 2

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ, ФУНКЦИИ И КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мотив как основание и побудитель активности человека – сложное интегральное (системное) образование, процесс формирования которого имеет сложную, многокомпонентную структуру.

Схематично процесс формирования мотива можно представить следующим образом (рис. 2.1).

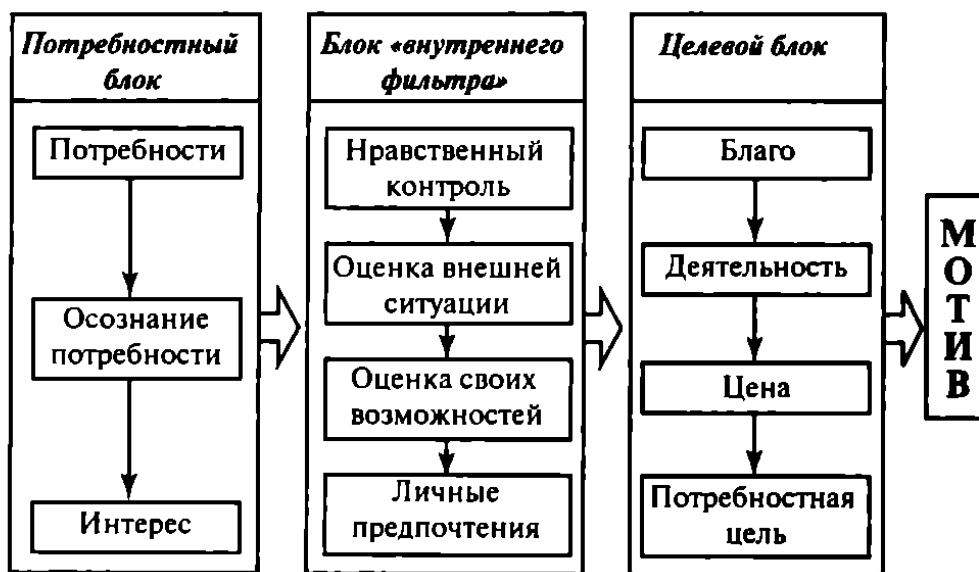


Рис.2.1. Процесс формирования мотива¹

Как видно из рисунка, в структуре процесса формирования мотива можно выделить три блока: потребностный, «внутреннего фильтра» и целевой.

¹ Данная структура основывается на структуре мотива, предложенной Е.П. Ильиным – см.: *Ильин В.П. Мотивация и мотивы.* – СПб.: Питер, 2000.

В потребностный блок входят следующие компоненты:

Потребность – объективно заданная связь индивида и среды, необходимое условие его жизнедеятельности (нужда, надобность человека в чем-либо для своего нормального функционирования).

Особенность потребностей в процессе мотивации трудового поведения состоит в том, что они только тогда становятся его внутренним побудителем и регулятором, когда *осознаются* работником. В этом случае потребности приобретают конкретную форму – форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам.

Интерес – актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу ограниченности благ требует активности индивида. Эта та реальная база, на которой формируются мотивы.

Интерес, с одной стороны, субъективен, так как его носитель – человек; с другой стороны, он объективен, так как создается социально-экономическими отношениями людей. Существенное свойство интереса – его направленность на тот или иной предмет. В отличие от потребностей, которые первоначально сознательно могут и не быть связаны с объектом, интерес всегда осознан и предметен. Он действует в силу его осознанной значимости и эмоциональной привлекательности.

Главное в том, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Потребности приобретают сознательную, смыслообразующую силу именно через интерес, т.е. через полное понимание сущности потребности и способов ее удовлетворения, в результате чего мотивационный процесс принимает не только ясную и определенную направленность, но и положительную эмоциональную окраску.

В блок «внутреннего фильтра» входят следующие компоненты:

- нравственный контроль;
- оценка внешней ситуации;
- оценка своих возможностей (знаний, умений, качеств);
- личные предпочтения (склонности, уровни притязаний).

Целевой блок состоит из следующих компонентов:

– Благо – любой компонент среды, способный удовлетворять потребность индивида. Не существует жесткой привязки блага и потребности: одни и те же потребности могут удовлетворяться различными благами; одно и то же благо способно удовлетворять разные потребности.

Развитие потребностей – это смена предпочтительных благ для их удовлетворения. Разнообразие благ обусловлено уровнем со-

циального и экономического благополучия общества, и соответственно, им же обусловлена степень развития потребностей, которые, в свою очередь, активизируя деятельность индивидов, стимулируют повышение уровня благополучия общества.

– Деятельность рассматривают как связующее звено между потребностью и благом, способ присвоения благ.

– Цена – совокупность экономических, физиологических, психологических, нравственных и других издержек, связанных с присвоением блага.

– Цель – образ предмета, который может удовлетворить потребность; представление процесса удовлетворения потребности.

Для описания мотивов принято использовать две группы характеристик: динамические (энергетические) и содержательные¹.

К *динамическим* характеристикам относят силу мотива и устойчивость мотива.

Сила мотива определяется как интенсивностью мотивационного возбуждения, так и психологическими факторами: знанием результатов деятельности, пониманием ее смысла, определенной свободой творчества и т.п. Сила мотива во многом определяется и сопровождающей его эмоцией, из-за чего мотив может приобретать аффективный характер.

Сила мотива больше, если человек сам детерминирует свою деятельность, исходя из внутренних побуждений (потребностей, желаний).

Под *устойчивостью мотива* понимают устойчивость (инертность) потребности и устойчивость (ригидность) установок, мировоззрения, ценностей человека, его склонностей, интересов.

К *содержательным* характеристикам мотива относят следующие:

- полнота осознания структуры мотива;
- уверенность в правильности выбора, принятого решения;
- направленность мотива – личностная, индивидуальная или общественная, коллективная;
- ориентированность на внешние или внутренние факторы при объяснении своего поведения;
- на удовлетворение каких потребностей – биологических или социальных – они направлены;
- с какой деятельностью – игровой, учебной, трудовой, спортивной – связаны.

¹ Ильин В.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.

Мотивы в трудовой деятельности человека выполняют разнообразные функции, среди них:

1) *ориентирующая (направляющая)*, нацеливающая работника на выбор определенного варианта поведения;

2) *смыслообразующая*, определяющая субъективную значимость данного поведения для работника, выявляющая его личностный смысл;

3) *опосредствующая*, обусловленная тем, что мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей и мотив опосредует их влияние на поведение;

4) *структурирующая*, связанная с тем, что важность конечного результата (цели) приводит к более тщательному анализу ситуации, элементов задачи, к большей вербализации путей решения задачи и критической их оценке;

5) *мобилизующая (побуждающая)*, состоящая в том, что мотив «мобилизует» силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности;

6) *объяснительная*, отражающая в мотиве отношение индивида к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме;

7) *защитная*, связанная с тем, что подчас в мотивах истинная цель подменяется «официальной версией», необходимой для создания видимости рациональной деятельности. В связи с этим следует различать мотивы истинные, реальные и мотивы провозглашаемые, открыто признаваемые. Первые – это *мотивы-побуждения*, вторые – *мотивы-суждения* или *мотивировки*, функция которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение, оправдать свои действия и поступки, приводя их в соответствие с нормами поведения и со своими личностными нормативами.

Общепризнано, что единой и удовлетворяющей всех классификации мотивов нет. 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. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация мотивов

№ п/п	Признак мотивов в зависимости от:	Вид мотива
1	2	3
1	Классификации различных видов потребностей человека	1.1. Биологические и социальные 1.2. Самоуважения, самовактуализации 1.3. К успеху и избеганию неудачи 1.4. Достижения и сохранения и др.

Окончание табл. 2.1

1	2	3
2	Направленности личности	2.1. Личностные 2.2. Общественные 2.3. Эгоистические 2.4. Общественно значимые
3	Убедений личности, ее мировоззрения, нравственных норм и принципов поведения	3.1. Идеиные 3.2. Нравственные 3.3. Безнравственные
4	Видов активности, проявляемой человеком	4.1. Общениа 4.2. Игры 4.3. Учения 4.4. Профессиональной деятельности 4.5. Спортивной деятельности 4.6. Общественной деятельности и т.д.
5	Временной характеристики	5.1. Кратковременные 5.2. Устойчивые 5.3. Ситуативные 5.4. Постоянно (периодически) проявляющиеся
6	Структуры мотива	6.1. Первичные 6.2. Вторичные
7	Значимости для жизни развития субъекта	7.1. Базовые 7.2. Производные
8	Социальной адекватности	8.1. Нормативные 8.2. Желательные 8.3. Запретные и т.д.
9	Места в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы	9.1. Смыслообразующие 9.2. Мотивы-стимулы
10	Источника побуждения к решению определенной задачи	10.1. Внешние 10.2. Внутренние
11	Отношения к сознанию	11.1. Неосознаваемые 11.2. 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: зарабатывание 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.

2.2. МАТЕРИАЛЬНЫЕ И ДУХОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ В МОТИВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

Потребности – основа любого процесса жизнедеятельности человека. Он не может сделать что-либо, не удовлетворяя тем самым одну из своих потребностей. В этом смысле можно утверждать, что деятельность человека обусловлена той системой потребностей, которая сформировалась в нем под воздействием различных факторов и условий.

Мотивацию как процесс, направленный на удовлетворение потребностей, схематично можно представить в виде последовательных этапов (рис. 2.2).

Этап 1 – *возникновение потребности*. Он состоит из формирования потребности личности и побуждения к поисковой активности. Для того чтобы потребность стала побудителем активности, необходимо, чтобы человек принял и осознал эту потребность, сделал значимой для себя ее ликвидацию. Таким образом, потребность, как аккумулятор, заряжает энергией всю дальнейшую поисковую активность человека.

Этап 2 – *поиск путей удовлетворения (устранения) потребности*. При этом выделяют внешнюю и внутреннюю поисковую активность. Внешняя поисковая активность связана с поиском во внешней среде реального объекта, который мог бы удовлетворить имеющуюся потребность. Внутренняя поисковая активность связана с мысленным перебором конкретных предметов удовлетворения потребности и условий их получения.

Этап 3 – *определение конкретной цели*. Мысленная постановка человеком перед собой конкретной цели связана с предвосхище-

нием не только средства удовлетворения потребности и процесса ее удовлетворения, но и результата этого процесса. *Цель* – это осознаваемый и ожидаемый результат, на который направлено поведение (деятельность) человека. Цель характеризуется не только содержанием (чего хочу), но и уровнем качества (какой результат нужен – высокий, низкий). Поэтому ее выбор определяется имеющимся у человека уровнем притязаний. Субъективная трудность достижения цели определяет степень мобильности человека, его старание, терпеливость, настойчивость.

Этап 4 – формирование мотива. У человека возникает намерение достичь цели, побуждение воли, выражающееся в сознательном, преднамеренном побуждении к действию. Именно это побуждение приводит к действию человека, и именно с его возникновением заканчивается формирование мотива.

Этап 5 – осуществление действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Этап 6 – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Этап 7 – удовлетворение (устранение) потребности, которое осуществляется разными путями:

- удовлетворением потребности;
- подавлением потребности;
- нереагированием на потребность.

Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Таким образом, мы видим, что потребности человека являются движущей силой и отправной точкой процесса мотивации и определяют, какие усилия приложит человек для того, чтобы обладать благом, удовлетворяющим его потребность. Выделяют различные группы потребностей в зависимости от критериев, положенных в основу их классификации (табл. 2.2).



Рис. 2.2. Схема мотивационного процесса

Таблица 2.2

Классификация потребностей

№ п/п	Признак потребности	Вид потребности
1	2	3
1	Природа возникновения	1.1. Первичные (биологические, базовые) 1.2. Вторичные (социальные, психогенные)
2	Сфера деятельности	2.1. Потребности труда 2.2. Потребности общения 2.3. Потребности рекреации (отдыха) 2.4. Потребности познания
3	Объект (предмет, на который они направлены)	3.1. Материальные 3.2. Духовные 3.3. Этические 3.4. Эстетические
4	Субъект (носитель потребностей)	4.1. Индивидуальные 4.2. Групповые 4.3. Коллективные 4.4. Общественные

1	2	3
5	Уровень удовлетворения потребностей	5.1. Полностью удовлетворенные 5.2. Частично удовлетворенные 5.3. Неудовлетворенные
6	Степень сопряженности потребности	6.1. Слабо сопряженные с другими потребностями 6.2. Сопряженные 6.3. Сильно сопряженные
7	Частота удовлетворения	7.1. Разово удовлетворяемые 7.2. Периодически удовлетворяемые 7.3. Непрерывно удовлетворяемые
8	Степень эластичности от дохода и возраста	8.1. Слабоэластичные (физиологические потребности) 8.2. Эластичные (высшие потребности) 8.3. Высокотэластичные
9	Значение, которое потребность имеет в жизнедеятельности человека	9.1. Жизненно важные 9.2. Нормального стандарта 9.3. Элитные 9.4. Извращенные
10	Характер удовлетворения потребности	10.1. Насыщаемые (элементарные) 10.2. Ненасыщаемые

Определенная часть показанных в таблице потребностей (потребности вида 2.1) имеет непосредственное отношение к мотивации трудовой деятельности и обладает конкретными мотивационно-трудовыми значениями, среди них можно выделить следующие 4 основные группы:

1. *Потребности в содержательности труда:*

- потребность в интересной, с точки зрения работника, работе;
- потребность в самостоятельности, т.е. возможности самому выбирать, что и как делать;
- потребность в повышении профессионального мастерства;
- потребность в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного собственного мнения о себе как о человеке и работнике);
- потребность в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета, похвалы, положительного отношения к себе со стороны коллектива, руководства, семьи и знакомых);
- потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как спо-

- соб получения, реализации и закрепления каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности);
- потребность в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей вообще или в условиях жесткого контроля качества работы, аттестации рабочих мест, на протяжении испытательного срока);
 - потребность в активности (трудовая деятельность как самоцель, стремление к поддержанию через активность здоровья и самочувствия, целостности личности; необходимость как-то проводить рабочее время, чем-то заниматься на рабочем месте).
2. *Потребности в общественной полезности работы:*
- отношение к работе как к своему долгу перед обществом;
 - выпуск полезной для людей продукции; выпуск продукции, имеющей спрос.
3. *Потребности в работе как источнике средств существования:*
- потребность в зарплатке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи;
 - потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены предприятием (жилье, санаторно-курортное лечение и др.).
4. *Статусные потребности:*
- потребность в социальном статусе, социальном росте (четко выраженное подчинение трудовой деятельности вообще и частных фрагментов работы целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы; активная или пассивная работа в зависимости от наличия или отсутствия возможности материального и должностного продвижения; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими);
 - потребность в социальной солидарности и принадлежности (работа на общее благо первичного коллектива, организации, профессии, нации в целом; трудовая активность на основе привлекательности совместного труда; стремление в работе к типичному поведению, желание «быть как все», не опережать средние для группы трудовые показатели, но и не отставать от них; добросовестность как ответственность перед партнерами, коллегами, соседями по рабочему месту);

- потребность в социальной роли (хорошая работа как способ «быть кем-то», доказательство необходимости для людей, занятие достойного места между людьми, стремление к значимости для других);
- потребность в общении (установка на трудовую деятельность вообще и частные фрагменты работы как условия и повод для человеческих контактов и знакомств; хорошая работа как основа и тема общения).

Кроме названных четырех групп в число значимых может быть включена *потребность в том, «чтобы работа оставляла время и силы на пользование всем, что дает жизнь».*

Вся совокупность потребностей невозможна в одном и том же месте, в одно и то же время, в одном и том же субъекте трудовой деятельности.

Потребности как движущая сила процесса мотивации трудовой деятельности характеризуются следующими *основными свойствами*:

- модальностью (в чем именно возникает нужда);
- силой (степенью потребностного напряжения);
- остротой (субъективным восприятием и субъективной оценкой степени неудовлетворения или полноты удовлетворения потребности).

Как любая динамичная система, потребности обладают некоторыми особенностями, связанными со способностью потребностей индивида или группы изменяться во времени. При этом изменению подвергаются либо сами потребности, либо их иерархия, либо их сила. Выделим следующие *особенности динамики потребностей*.

1. Прежде всего потребностям свойственно *явление замещения*, т.е. своеобразной взаимозаменяемости потребностей. Если какая-то потребность не может быть по каким-то причинам удовлетворена в данных условиях, то она заменяется другой, удовлетворение которой возможно и которая поэтому является более рациональной.

Например, не реализовав свою надежду на продвижение по службе, работник переориентируется на заработную плату как смысл работы; в случае неудовлетворенности заработной платой работник ищет этот смысл в уважении со стороны коллектива; если последнее также затруднено, то старается творчески относиться к работе и т.д. Последовательность перечисленных мотивов может быть и обратной, но в любом случае поведение работника строится по принципу «если уж работать, то не напрасно, ради чего-то».

конкретность же достигаемой посредством труда ценности не имеет первостепенного значения. Замещение может распространяться не на все, а на какую-то часть потребностей.

2. На потребности распространяются *законы инерции и возвышения*, т.е. при удовлетворении потребности последняя либо продолжает субъективно переживаться как актуальная, либо умножается, либо усиливается. Инерция и возвышение потребностей — это явления, создающие иногда большие трудности в прогнозировании трудового поведения.

3. Между физическим и духовным в потребностях постоянно происходит *борьба*. Каждая из сторон периодически доминирует, но не может полностью победить. Практически каждому человеку как работнику свойственно в определенные периоды своей трудовой деятельности ориентироваться преимущественно на социальные и моральные ценности, искать духовное «начало» в своей работе. Однако период духовного энтузиазма не может быть продолжительным, если отсутствуют факторы материальной заинтересованности. Не является абсолютно приемлемой для человека и мотивация труда, основанная только на материальной заинтересованности. Работа только за деньги в конечном итоге утомляет человека и травмирует его личность. Многие одобряют такую работу и такое отношение к работе лишь как временные явления.

Наряду с конфликтом материального и духовного, в человеке существуют и другие формы колебания потребностей. Сама потребность в активности и предрасположенность к активности колеблются, т.е. неодинаковы в разное время. Это объясняется законами физического самочувствия и настроения. В трудовой деятельности можно наблюдать своеобразные периоды спада и подъема.

4. Другая важная особенность системы потребностей заключается в их *развитии*. Речь идет о том, что потребности людей могут изменяться во времени вследствие опыта, образования, культурного роста и большей информированности, что заметно отражается и на их отношении к труду.

Потребности отдельного работника и целого коллектива способны изменить такие обстоятельства, как переоценка ценностей жизни, осведомленность о состоянии производства и трудностях его организации, лучшее понимание стоимости собственного труда и цены своей рабочей силы, формирование взглядов на роль человеческих отношений, партнерства и независимости в трудовой деятельности.

5. Диалектика развития потребностей определяет и такое их важное свойство, как *относительность*. Суть ее заключается в том, что развитие системы потребностей человека идет в постоянном сравнении с уровнем удовлетворения потребностей у соседей, знакомых и своеобразно подтягивает их к общепринятым стандартам.

6. Выделяя те или иные закономерности развития потребностей, всегда следует помнить об элементе *случайности*, поскольку активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника. Согласно исследованиям значительные потери в количестве и качестве работы происходят от осознания и переживания человеком проблем личной и общественной жизни, благополучие же в этом отношении очень позитивно влияет на работу.

Состояние личной и общественной жизни существенно определяет такие явления трудового поведения, как «субъективное отсутствие» и «субъективное присутствие» на рабочем месте, выражающие степень сосредоточенности на работе, влияние настроений на нее. Эти явления и их периодическая смена также объясняют изменения потребностей во времени.

2.3. СТРУКТУРА И СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.3.1. Виды структуры мотивации

В качестве *субъектов управления мотивацией* в организациях выступают отдельные руководители, органы управления, воздействующие на поведение персонала, используя нормы и регламенты 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 соответству-

ющих 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 субъектных 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.

2.3.2. Составляющие, методы и цели мотивации

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. 2.3).

Таблица 2.3

Составляющие, методы и цели мотивации

<i>Составляющая мотивации</i>	<i>Метод мотивации</i>	<i>Цель мотивации</i>
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 соотнесение 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
<i>Привлечение к принятию решений</i> Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке	Делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения	Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела предприятия. Принятие на себя ответственности

Окончание табл. 2.3

1	2	3
Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников	Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, эстетика и т.д.)	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания
Кадровая политика Планирование мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинг и семинары, планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров	Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятельность
Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия	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	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени
Информация работника Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия	Газеты предприятия, цеховые листки, справочники 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
Оценка персонала 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.

2.4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ¹

Мотивация трудовой деятельности, ее сила, направленность обуславливаются воздействием на человека в процессе труда различных групп внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов, связанных как с самим работником, так и с субъектом управления, профессиональной группой, организационной средой и т.д. В своем сочетании факторы, влияющие на мотивацию, образуя определенную целостность, далеко не всегда равнонаправленны. Они могут находиться в состоянии противоборства, антагонизма, параллельного направления воздействия и т.п.

К числу факторов, содержащих в себе стимулирующие возможности и обеспечивающих активность персонала, по меньшей мере, могут быть отнесены следующие группы (рис. 2.3).

Рассмотрим подробнее содержание каждой из названных в схеме групп факторов.

Личностные факторы обусловлены потребностями личности и в совокупности охватывают все стороны жизнедеятельности человека и, следовательно, выходят за пределы отношений, складывающихся в организации в процессе труда и других видов деятельности.

Можно выделить следующие личностные факторы, которые опосредованно влияют на различные стороны организационного поведения и, в частности, исполнение профессионально-должностных обязанностей:

- основные ценностные ориентации личности;
- цели, которые ставит перед собой личность;
- индивидуальные свойства, влияющие на поведение личности;
- настроения, выступающие в качестве фона трудовой активности;
- трудоспособность и трудолюбие личности.

¹ Параграф выполнен с использованием материалов диссертации А. Аширова «Методология развития мотивации и стимулирования персонала организации (социально-экономические аспекты)». – М., 2002.



Рис. 2.3. Основные факторы, влияющие на мотивацию персонала

Основные *ценностные ориентации* определяют содержание отношений, к которым стремится и которые выстраивает вокруг себя в связи со своими потребностями и интересами личность в организации. В частности, в структуре ценностных ориентаций важное место в связи с мотивацией занимают следующие:

- ценности корпоративные, определяющие место корпоративных требований и выгод в качестве источников активности;
- ценности нравственные, определяющие содержание организационного поведения;
- ценности, определяющие отношение личности к самой себе и задающие стиль выстраиваемых личностью отношений, а также стиль ее активности;

– ценности социальные, в том числе ценности, определяющие отношения личности к различным социальным слоям общества и, в конце концов, ее общественно-политическую позицию.

Конечно, названными здесь ценностными ориентациями не исчерпывается весь их спектр. На самом деле многое связано с ситуацией, в которую оказывается включенной личность или группа в процессе профессиональной деятельности.

Цели, которые добровольно или вынужденно ставит перед собой личность, также являются значимыми для ее мотивации. Среди мотивационно значимых целей можно выделить следующие:

– цели, связанные с планированием жизненного пути и карьеры;

– цели, связанные с удовлетворением потребности в развитии и самореализации;

– цели, связанные с изменением социального положения, например обзаведением семьей, рождением ребенка и другие, влияющие на переход в другую социальную группу, способствующие приобретению нового социального статуса и т.п.;

– цели социально-психологического направления, ориентированные на достижение признания, уважения, в целом комфортных отношений.

Как видно, каждая из целей связана с определенной стороной жизни личности и является значимой в различные жизненные периоды.

Индивидуальные свойства, влияющие на поведение и в целом на жизненный уклад и являющиеся своеобразными мотивами, связаны со следующими особенностями личности:

– ее толерантностью, т.е. своеобразной уживчивостью в различных организационно-корпоративных условиях;

– ориентацией на сотрудничество, а следовательно, на коллективные формы деятельности;

– своего рода универсальностью личности, т.е. ее способностью ко многим или одному виду деятельности;

– структурой ее интересов, влияющих на уровень включенности личности в организационные отношения;

– коммуникативными качествами личности.

Настроения отдельных работников и персонала выступают в качестве фона и трудовой деятельности, и отношений, складывающихся в процессе реализации организационных ценностей и в организационном климате, обеспечивающих во многом долговременность и устойчивость кооперативных начал организационного и трудового поведения.

Наконец, *трудоспособность и трудолюбие личности*, являющиеся, с одной стороны, производными от психофизиологических ее возможностей и, с другой стороны, ее характерологическими особенностями, также являются элементами мотивации и нуждаются в управлении. Здесь управление ориентировано на развитие указанных свойств личности. Другими словами, трудоспособность и трудолюбие являются заметными мотивами, влияющими на профессиональную результативность, но в то же время их состояние необходимо стимулировать с ориентацией на развитие и трудоспособности, и трудолюбия.

К личностным факторам также относят:

- изменение системы потребностей у персонала различных возрастных групп;
- изменение приоритетов ценностных ориентаций;
- психические состояния личности, например депрессия, в результате переживания какой-то неудачи и т.п.;
- изменение социального статуса или социального положения личности;
- пересмотр отношений личности со значимыми для нее объектами;
- физическое состояние личности, например ухудшение состояния здоровья.

Факторы профессиональной деятельности. Некоторые аспекты профессиональной деятельности независимо от того, в какой сфере она осуществляется, оказывают самое непосредственное влияние на мотивацию труда.

Компонентами труда, которые выступают в качестве факторов мотивации, являются:

- творческий компонент трудовой деятельности;
- компонент, позволяющий работнику продемонстрировать исключительные данные, физические или интеллектуальные;
- компонент, который можно назвать соревновательным (состязательным);
- развивающий компонент;
- исследовательский, познавательный компонент.

Каждый вид труда, так или иначе, включает *творческий компонент*, требующий мобилизации интеллектуальных и когнитивных способностей личности. Для большинства людей, хотя и не для всех, творческий компонент трудовой деятельности является наиболее привлекательной частью трудовых операций. В данном случае объектом управления будет обогащение труда, наращивание

в содержании операций тех их составляющих, которые позволяют сделать труд более творческим.

Компонент, позволяющий продемонстрировать исключительные данные или способности на конкретном рабочем месте, также может быть использован в качестве мотивационного элемента. В данном случае объектом мотивации выступает превосходство, необычность, непохожесть одного работника при выполнении трудовых обязанностей по отношению к другому. Продемонстрировать собственное превосходство перед другими всегда привлекательно почти для каждого человека.

Соревновательный компонент близок по содержанию к компоненту, основанному на индивидуальном превосходстве и исключительности, но имеет и некоторое своеобразие. Это своеобразие состоит в основном в использовании групповых факторов. Работа в группе или работа с использованием групповых результатов, работа в связке и т.п. — вот основные способы использования мотивации как объекта управления. Несомненно, групповые способы организации деятельности позволяют получить дополнительные положительные результаты посредством творчески отлаженного сотрудничества, выражающегося или в спонтанном, или в планируемом разделении труда.

Развивающий компонент труда также относится к факторам мотивации труда. Благодаря этому компоненту удовлетворяется потребность в самореализации. Труд, который обязательно включает возможность развития способностей человека, всегда привлекателен и интересен именно тем, что открывает новые возможности для человека.

Тесно связана с развивающим компонентом *исследовательская (познавательная) составляющая* трудовой деятельности. В условиях ограниченности творческой составляющей исследовательский компонент позволяет компенсировать дефицит в области приложения интеллектуальных усилий и тем самым повысить привлекательность труда, т.е. создать возможности дополнительно его мотивировать посредством специально организованной исследовательской функции. Исследовательский (познавательный) компонент может быть использован при отработке индивидуально ориентированных приемов и методов труда.

В качестве *групповых факторов* выступают свойства первичной группы, в которую включен непосредственно работник в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с такой группой могут строиться на следующих основаниях:

- технологических;
- совместности;
- иерархических.

Технологические факторы групповой интеграции полностью замыкаются на профессиональную деятельность и проявляют себя исключительно через разделение и интеграцию трудовых операций. Такого рода отношения особенно сплачивают группу на основе значимой для каждого члена группы деятельности.

Совместность как фактор групповой интеграции основывается на присутствии работников одновременно на одном месте. Он возникает вследствие того, что деятельность осуществляется в одном рабочем пространстве.

Иерархические отношения основываются на различных факторах руководства-подчинения, причем в неформально организованных иерархических структурах. Могут быть иерархические отношения, основанные на партисипативности или патернализме.

В условиях указанных связей и отношений групповая мотивация проявляется в нравственном, индивидуальном, организационно-трудовом, социально-психологическом влиянии на работника.

Нравственное мотивирующее влияние группы состоит в образовании нравственной атмосферы отношений, проявляющихся непосредственно в труде, а точнее — в отношениях между субъектом и объектами труда.

В условия корпоративных отношений нравственный аспект труда получает дополнительные стимулы развития в качестве специальной мотивации, суть которой состоит в обеспечении корпоративного организационного поведения.

Индивидуальное влияние проявляется в подражании, определенных стилях поведения и трудовых приемах. Индивидуальность другого и стремление в связи с этим походить на другого при наличии стандартов корпоративного поведения служит важнейшим мотивирующим элементом. *Организационно-трудовое мотивирующее влияние* выражается в соответствующей организации труда, рабочих мест, санитарно-гигиенических условий труда, режимов труда и отдыха, которые в совокупности могут влиять на ритм, качество как самих результатов труда, так и формировать позитивное отношение к труду. Все они являются элементами мотивации, активно воздействующими на организационное поведение работников.

Отдельно выделяют в качестве мотивирующих *социально-психологические влияния*, выражающиеся прежде всего в создаваемой обстановке толерантности и симпатии и вытекающих из этих отношений доверия, признания, уважения и других личностно-зна-

чимых факторов, стимулирующих адекватное поведение на рабочем месте, ориентированное на реализацию важнейших трудовых корпоративных ценностей.

Под воздействием различного рода групповых факторов, имеющих в основе социальное или социально-психологическое содержание, также может произойти изменение в процессе мотивации. К таким факторам в первую очередь относят:

- солидарность с групповыми ценностями и нормами;
- референтность, т.е. добровольное подражательное ориентирование на определенные типы поведения;
- давление группы, вызванное интересами, связанными с выполнением профессиональной деятельности и ее оплатой;
- групповыми технологиями работы, которые объективно требуют подчинения работника, да и всего персонала, определенным стандартам.

Групповые факторы сильно влияют на динамику структуры мотивации в первичных коллективах, в тех коллективах, которые характеризуются наличием непосредственных долговременных технологических и социально-психологических взаимных воздействий.

Самые разнообразные воздействия на мотивацию оказывают экономические, организационно-управленческие, социальные факторы.

Среди *экономических факторов*, влияющих на динамику мотивации, выделим следующие:

- изменения в зарплате, которые могут быть вызваны экономическим ростом организации;
- изменения в стимулах и стимулировании персонала, например введение различного рода льгот и привилегий;
- реконструкция, связанная с изменением номенклатуры выпускаемых изделий, слиянием с другими организациями и т.д.;
- изменения в маркетинговой политике и положения на сегментах рынка продукции;
- изменение экономической политики организации в связи со структурными изменениями на макроуровне.

Организационно-управленческие факторы обычно тесно связаны с экономическими, являясь их причиной или следствием. Среди этих факторов наиболее заметно влияющими на мотивацию являются: уровень формализации организационной структуры, ее сложность, устойчивость и мобильность, ригидность; дублирование организационных структур на разных иерархических уровнях управления; стиль управления, практикующийся в организации; партисипативные струк-

туры и особенности их использования в управлении; преобладание гуманистических тенденций в управлении организацией; ориентация на групповые технологии осуществления управленческой деятельности; специальные поощрения за участие в управлении рядового персонала; использование в управлении технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала; исключение субъективистских тенденций в управлении, особенно в оценке и подборе персонала.

Факторы, связанные с организацией, обусловлены образованием эффективной внутренней организационной среды, соответствующей и ценностям организации. Каждый человек в условиях организации ориентирован на определенный порядок. Согласно исследованиям основы этих ориентаций составляют потребности в справедливости, выражающиеся конкретно в балансе интересов, который должен быть осуществлен в отношениях между работниками, организационными структурами и профессионально-должностными позициями различных уровней. Формально-структурные основы построения организации создают основательные предпосылки для раскола персонала по линии, которую можно определить как «мы и они». Преодолением данной ситуации, создаваемой формальными структурами, является развитие партисипативных структур, в которых уравниваются статусы членов организации. Другими словами, партисипативные структуры создают необходимые условия для участия в управлении всего персонала. При этом имеющееся разнообразие партисипативных структур позволяет осуществить выбор и формы участия в управлении в связи с индивидуальными интересами и профессиональной принадлежностью членов организации. В данном случае мотивация состоит в готовности персонала участвовать в партисипативных организационных структурах.

Важное место в этой группе факторов занимает организационная культура. Организационная культура регламентирует поведение человека, побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм. Мотивационное влияние ценностей и норм организационной культуры будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности сотрудников с организационными ценностями.

Специфика мотивации персонала в зависимости от типа организационной культуры представлена в табл. 2.4.

Необходимо также указать на факторы мотивации, связанные с субъектом управления. В данном случае имеются в виду эффекты влияния, которые руководство в результате различных действий вызывает ответно у персонала.

Таблица 2.4

Мотивация персонала в различных организационных культурах

Тип культуры	Ценность организации в данной культуре	Мотив трудовой деятельности персонала	Механизм согласования ценностей организации и мотивов персонала
Иерархическая культура	Стабильность и плавность деятельности, внутренняя поддержка, координация и контроль, надежность поставок и планов-графиков, долгосрочная предсказуемость деятельности	Долгосрочная предсказуемость своего будущего, гарантия занятости, склонность к регламентированным и структурированным работам, ответственность в пределах должностных полномочий, статусные потребности	Контроль и мониторинг процессов и показателей, строгая отчетность, вознаграждение не индивидуализировано по результатам деятельности. Система наказаний за нарушение регламентов и поощрений за соблюдение их. Оценка руководителем деятельности подчиненных. Аудит охраны здоровья и безопасности труда. Долговременный найм
Рыночная культура	Рыночная конкурентоспособность, стимулирование активности наемных работников, внешний фокус на лучшее обслуживание потребителей	Соперничество, агрессивность в достижении цели, активизация и мобилизация всех резервов и способностей, преимущественная ориентация на дело, рыночная и профессиональная мобильность, рост мастерства и профессионализма	Управление по целям, вознаграждение за конкретные результаты работ (<i>pay for performance</i>). Премирование по результатам работы организации, подразделения и работника. Акции и опционы на их покупку. Внедрение системы менеджмента всеобщего качества. Оценка работы персонала «глазами потребителя». Система комиссионных, участие в прибыли
Клановая культура	Бригадная работа, дружный микроклимат в коллективе, внутренняя поддержка, забота о совершенствовании других, забота об интересах потребителей	Социальная ориентация на работу в команде, адаптивность, солидарность, сопричастность, поддержка, готовность к использованию делегированных полномочий, отсутствие склонности к конфликтам и агрессии, удовольствие от общения в команде	Программы участия в управлении и доходах, делегирование полномочий, премирование по результатам работы команды. Социальный пакет по принципу «кафетерия» («меню»), моральное стимулирование, мониторинг удовлетворенности трудом, рост карьеры. Оценка по принципу 360 градусов, оценка подчиненными деятельности руководителя

Основой этого влияния выступает корпоративное поведение совокупного руководства, основные признаки которого следующие:

- готовность разделить с организацией различного рода неудачи, отрицательно сказывающиеся на экономическом положении персонала;

- готовность взять на себя исполнение обязанностей и ответственность в большем объеме, чем это предполагается должностными инструкциями;

- толерантные отношения к различного рода особенностям поведения, связанного с национальным, региональным своеобразием и традициями, своего рода поведенческий такт;

- поведение, ориентированное на развитие персонала;

- поведение, ориентированное на поддержку инициативы на любом уровне;

- поведение, ориентированное на снижение различного рода формальностей, связанных с отношениями между различными иерархическими организационными уровнями;

- поведение, ориентированное на командную работу в совокупности всех присущих этому виду работы технологий.

Оценка действия названных факторов позволяет сделать мотивацию трудовой деятельности в некоторой степени предсказуемым процессом, которым можно управлять для достижения определенных целей, поставленных субъектом управления.

Социальные факторы занимают своеобразное положение в мотивации. Следует выделить два уровня социальных факторов. Первый уровень – это внутренняя социальная среда самой организации. Второй уровень – это внешняя среда за пределами организации, но, тем не менее, влияющая на социальный климат и социальные отношения внутри организации.

К социальным факторам внутренней среды, выступающим в качестве значимых для мотивации, относят:

- состояние и дееспособность социальной инфраструктуры, являющейся одним из средств удовлетворения социальных потребностей;

- внутриорганизационное социальное равенство, выражающееся, в частности, в социальном партнерстве;

- доступность системы повышения квалификации и профессионального образования внутри организации для всех профессий и уровней персонала;

- использование только деловых подходов в управлении движением кадров и управлении карьерой;

– исключение из принципов подбора, расстановки и перемещения персонала факторов, основанных на родственной или подобной ей основе;

– ориентацию на пожизненное использование персонала в организации;

– продолжение отношений с работниками после выхода на пенсию по старости или в связи с потерей здоровья;

– социальную поддержку семей работников организации.

К социальным факторам внешней среды, влияющим на формирование мотивации, относят следующие:

– состояние социальной инфраструктуры места жительства персонала организации;

– доступность средств удовлетворения потребностей, обеспечивающих полноценное использование свободного времени и развитие личности;

– отношения с муниципальным руководством и участие в местном самоуправлении;

– удовлетворение потребности в защищенности со стороны муниципальных органов власти, в частности в покрытии части расходов на удовлетворение потребностей, обеспечивающих качество жизни и пенсионного обеспечения;

– экологическую ситуацию, создаваемую в местах проживания в связи с деятельностью предприятий и рабочих мест персонала;

– в целом состояние экономики, влияющее непосредственно на благосостояние населения.

Среди важнейших социальных факторов, влияющих на мотивацию труда персонала, следует назвать и социальную политику организации. Можно говорить, что формирование мотивов трудовой деятельности персонала, подчиненных производительной, качественной и эффективной работе, и разработка соответствующих способов стимулирования являются неотъемлемой частью системы социальных целей организации и составляют одно из приоритетных направлений социальной политики организации.

При этом социальная политика организации воплощается не в декларировании социальных целей, а заключается в реальной деятельности по достижению этих целей, направленных на позитивные изменения в социальной сфере, а именно:

- на развитие и улучшение характеристик социальной общности персонала, его социально-демографического и этнического состава, образовательно-культурного, квалификационного и профессионального уровней, характера взаимоотно-

шений сотрудников, социально-психологического климата, преобладающих ценностей и мотивов трудового поведения;

- повышение степени удовлетворенности сотрудников условиями труда, размерами вознаграждений за труд и компенсациями, размером и качеством предоставляемых благ и услуг, уровнем социальной защиты;
- развитие социальной инфраструктуры организации: помещений, сооружений и оборудования, предназначенных для удовлетворения потребностей персонала в повышении уровня образования и культуры, содержательном досуге, занятиях спортом, укреплении здоровья и т.п.

В том случае, если в социальной политике организации отсутствует учет социальных потребностей персонала, это воспринимается работниками как отрицательный стимул трудовой активности и поведения. Следствием этого являются возникновение у работников и последующее углубление чувства отчуждения к организации, равнодушия к ее целям и проблемам, призывам руководства работать лучше, пренебрежение служебными обязанностями, многочисленные нарушения трудовой дисциплины. При этом важно понимать, что такое отношение к организации становится характеристикой не только индивидуальной трудовой мотивации, но и группового трудового сознания ее персонала.

Современная организация, действующая в условиях развитой рыночной экономики, не может эффективно функционировать и развиваться, не разрабатывая и не осуществляя взвешенной, ответственной социальной политики, опирающейся на учет потребностей персонала при решении производственных и коммерческих задач.

Внешняя сфера организации является многосторонним фактором, воздействующим на мотивацию трудовой деятельности персонала. Она выступает как потребитель продукции организации, как место размещения организации, т.е. в определенной муниципальной, региональной и государственной структуре, как источник сырьевых и других ресурсов, как социум, как место жительства персонала и т.д. Следовательно, со стороны среды исходят многочисленные воздействия (благоприятные или неблагоприятные) на организацию, которым она или подчиняется, или с которыми сотрудничает. При этом чаще всего внешняя среда выступает как активный субъект воздействия на организацию и ее персонал.

В связи с этими факторами мотивации возникают различного рода отношения к среде со стороны персонала. Можно выделить следующие источники отношений, выступающие в качестве субъективно переживаемых факторов, воздействие на которые вызы-

вает определенные мотивы организационно-ориентированного поведения персонала, – отношения в связи:

- с жизнеобеспечением внешней среды;
- удовлетворением потребностей в безопасности;
- удовлетворением рекреативных потребностей;
- удовлетворением социально-развивающих потребностей;
- желаниями влиять на окружающую среду;
- включением предприятия в организационные, производственные, маркетинговые и финансовые отношения с субъектами окружающей среды.

Все перечисленные факторы создают своего рода мотивационный фон, с учетом которого и должен строиться процесс мотивации трудовой деятельности персонала организации.

2.5. МЕХАНИЗМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

2.5.1. Внутриличные механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации¹

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

¹ В параграфе использован материал исследования И.Ф. Беляевой «Изменения в мотивации труда в новых условиях». – М.: НИИ труда, 1992.

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»¹. 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!»².

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. 2.4).

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. 2.5).

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. 2.6. *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.

¹ *Волынкина В.М., Столбов В.А.* Менталитет русского народа // География. № 4. Апрель, 2004.

² *Корин А.* Родом из затонувшей атлантиды // Русский предприниматель. № 2 (11). Февраль, 2003.

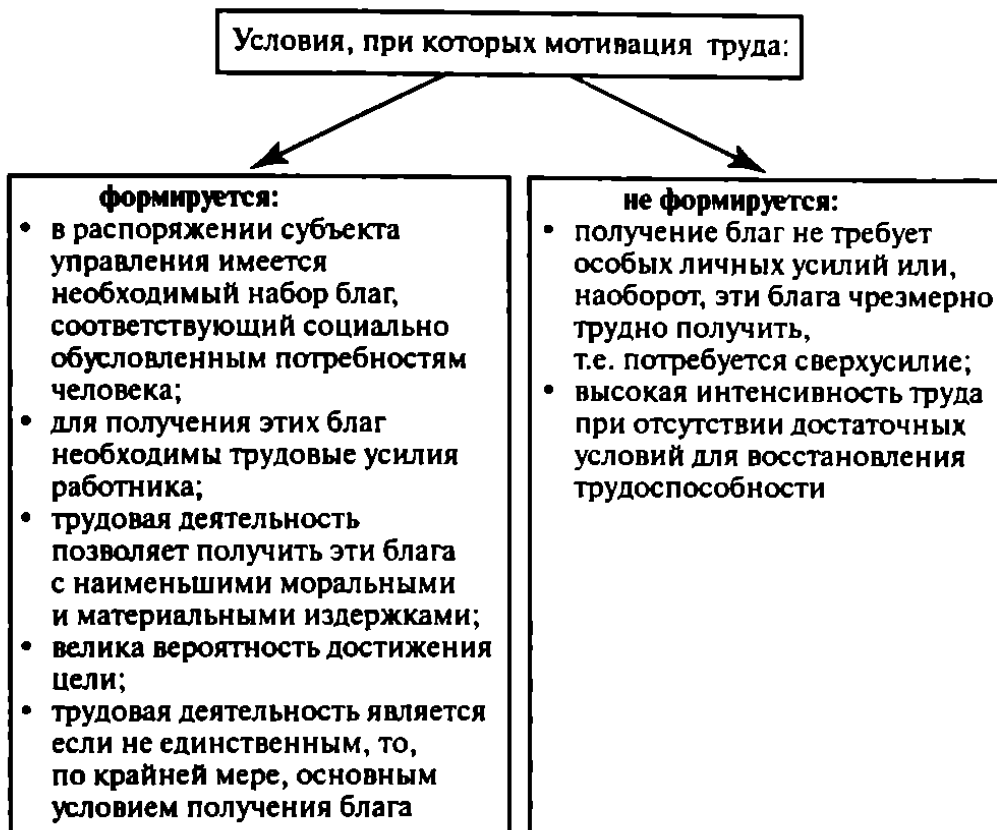


Рис. 2.4. Условия формирования трудовой мотивации

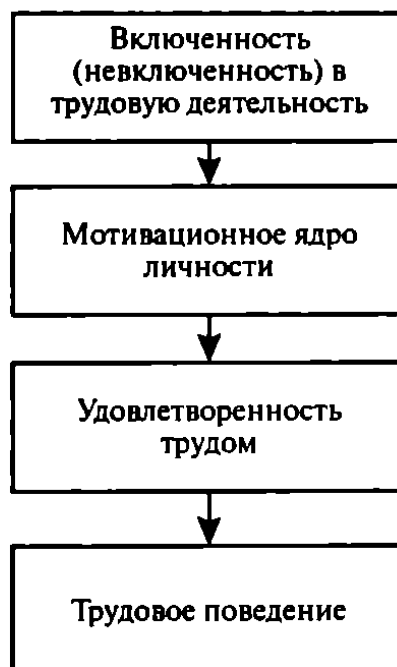


Рис. 2.5. Механизм функционирования мотивации труда

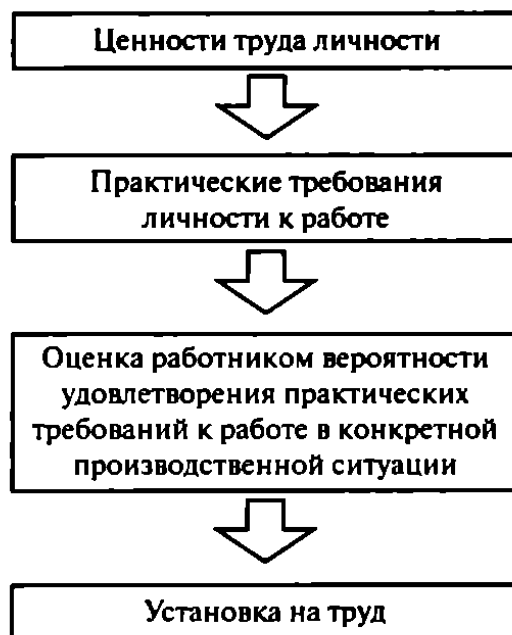


Рис. 2.6. Структура мотивационного ядра

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.).

Мы видим, что 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 дея-

тельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными личностными результатами 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.

2.5.2. Методы анализа механизмов мотивации трудовой деятельности

В широком смысле анализ механизма трудовой мотивации персонала состоит в исследовании процесса формирования мотивов к труду при взаимодействии организации (как субъекта стимулирования) и работников этой организации (как объектов стимулирования). Основная цель такого исследования – выявление ведущих мотивов трудовой деятельности, отношения к труду в зависимости от содержания труда, уровня запросов работников

и других факторов мотивации трудовой деятельности, анализ системы стимулов на предмет их соответствия потребностям работников.

В узком смысле анализ механизма мотивации трудовой деятельности – это процедура сбора, накопления и систематизации фактического материала, который (материал) позволяет охарактеризовать состояние проблем в мотивации трудовой деятельности и стимулирования персонала и является базой для совершенствования и инноваций в этой области. Основой, определяющей успех проведения любого исследования, является его методика. Методика анализа механизма мотивации трудовой деятельности – это результат определения совокупности используемых методов и логически выверенное описание последовательности проведения мероприятий по применению этих методов, обработке и интерпретации полученных результатов.

Методики, применяемые для анализа мотивации трудовой деятельности, можно классифицировать в зависимости:

- от возможностей их применения (для исследования мотивации в конкретной организации или универсальные), методики могут быть разделены на класс типовых и класс оригинальных исследований;
- количества и содержания исследуемых факторов мотивации, методики могут быть разделены на класс комплексных и класс специальных (узкопрофильных) исследований;
- периодичности применения, методики могут быть разделены на класс мониторинговых и класс разовых (проблемных) исследований;
- глубины исследования и выводов по результатам проведенного анализа, методики могут быть разделены на класс научно-исследовательских и класс эмпирических;
- метода обработки первичной информации от респондентов и способа формирования итогового заключения, методики могут быть классифицированы на автоматизированные и неавтоматизированные.

Характеристика достоинств и недостатков каждого класса методик представлена в табл. 2.5.

Предметом анализа механизма мотивации трудовой деятельности являются факторы, характеризующие состояние трудовой мотивации работников и детерминирующие их отношение к труду. Их можно разделить на три группы (табл. 2.6).

Таблица 2.5

Характеристика достоинств и недостатков методик исследования и анализа механизма мотивации трудовой деятельности

<i>Класс методик</i>	<i>Характеристика класса</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
1	2	3	4
Типовые	Разработаны специалистами в области экономики и социологии труда, могут применяться без существенной коррекции в любой организации	Имеют фундаментальную научную основу, разработаны специалистами соответствующего профиля на базе систематизации обширной практики, апробированы	Не учитывают специфику проблем мотивации персонала конкретной организации, так как унифицированы. Не всегда могут применяться без соответствующей адаптации
Оригинальные	Разработаны для конкретной организации, используются только в ней с конкретной исследовательской целью	Разработаны для организации, учитывают ее специфику, конкретизированы по содержанию исследуемой проблемы	Высокие затраты на разработку (если работают привлеченные внешние консультанты), риск нерепрезентативных результатов
Комплексные	Предполагают охватить исследованием много факторов, дают широкий срез информации по проблемной области в целом	Широкий обзор проблемы и больше оснований для принятия эффективных управленческих решений в проблемной области	Высокая трудоемкость (как в заполнении вопросников, так и при обработке и интерпретации результатов)
Специальные	Предполагают узкий обзор, охватывающий исследованием одним фактором мотивации, дают представление о состоянии конкретной проблемы	Углубленное изучение конкретной проблемы, стоящей перед организацией наиболее остро в данный момент времени, низкая трудоемкость сбора и обработки информации	Риск неверного определения направления исследования и опасность потратить ресурсы неэффективно, на изучение неактуальной проблемы
Научно-исследовательские	Для разработки методик используется передовой опыт, учтена и обобщена теория и методология проблемы. Методики успешно апробированы, их достоверность подтверждена документально (защищена в диссертации, получены авторские права, и т.п.)	Позволяют получить более достоверные результаты, и главное – сделать комплексное, качественное заключение по результатам анализа	Интерпретация результатов по таким методикам по силам специалистам соответствующего профиля и высокой квалификации. Стоимость услуг такого специалиста (или группы специалистов) достаточно высока. Своими специалистами такого класса обладает не каждая компания

1	2	3	4
Эмпирические	Методики построены на простейших принципах анкетирования, обработка результатов сводится к элементарной статистике	Разработка методик, обработка результатов и формирование заключения по силам любому специалисту по управлению персоналом с высшим профильным образованием	Нарушение принципов социологических исследований может повлечь недостоверность полученных сведений и приведет к росту непроизводительных затрат
Разовые	Имеют цель – регистрацию, сбор и обработку фактического материала. Проводятся однократно	Отсутствует необходимость хранения информации, что существенно упрощает выполнение функции и сокращает затраты	Не дают возможности выявить закономерности исследуемого процесса и проследить его динамику
Мониторинговые	Имеют цель – систематизацию, логическое осмысление накопленного фактического материала с учетом теоретической проработки сущности изучаемой проблемы	Позволяют выявить закономерности изучаемого процесса, проследить его динамику и выработать обоснованные выводы, которые будут содержать то новое и существенное, что необходимо для решения проблемы	Высокая стоимость выполнения функции, высокая трудоемкость, необходимость разработки способов и форм хранения фактического материала, его систематизации, большой объем работы со специальной литературой
Неавтоматизированные	При сборе информации используют бумажные носители (анкеты), обработка информации ведется вручную	Сравнительно низкая стоимость разработки, традиционный метод сбора информации, доступный всем категориям персонала, нет требований к обязательному наличию компьютеров	Высокая трудоемкость обработки информации, ограничения в применении сложных экономико-математических и статистических методов, риск ошибочных расчетов
Автоматизированные	При сборе и/или обработке информации используют возможности ПК и ЭВМ. Имеется возможность формирования отчетов по исследованию по разным запросам (выборочным признакам)	Скорость, современный формат, возможности удаленного доступа (к персоналу филиалов), формирование отчетов, графиков, снижение трудоемкости обработки, возможность применения сложных математических и статистических методов	Высокая стоимость разработки оригинального или приобретения интересного типового программного продукта. Риск отсутствия компьютерной грамотности персонала отдельных категорий

Таблица 2.6

**Факторы трудовой мотивации,
детерминирующие отношение работников к труду**

<i>Группа факторов</i>		<i>Содержание факторов</i>	<i>Характер влияния факторов на отношение к труду</i>
I группа	Общие факторы	Социально-экономические и иные социальные условия трудовой деятельности	Эти факторы, будучи равнодействующими по отношению к любым видам труда и любым типам личности, являются постоянными
	Специфические факторы	Функциональное содержание труда, условия труда, взаимоотношения в коллективе, особенности внеуродовой деятельности работника, его личностные и ролевые характеристики	
II группа	Прямые факторы	Условия, организация, функциональное содержание, система оплаты труда, отношения в коллективе и отношения работников с руководством	Прямые факторы непосредственно фиксируются и поддаются контролю в объекте исследования
	Косвенные факторы	Семейное воспитание, обучение, воздействие средств массовой информации	Косвенные факторы прямой регистрации не поддаются
III группа	Объективные факторы	Условия и обстоятельства, образующие независимые от субъекта предпосылки его деятельности	Эти факторы являются стимулами – внешними побуждениями к деятельности
	Субъективные факторы	Условия и обстоятельства, связанные с переработкой внешних условий в сознании и психике индивида	Эти факторы являются мотивами, внутренними побуждениями

Исследованиям процессов мотивации трудовой деятельности посвящено множество разработок российских и зарубежных авторов, основные из которых представлены в табл. 2.7.

Анализ и формирование механизма мотивации трудовой деятельности персонала должны быть непосредственно связаны с задачами стабилизации политики в области управления персоналом за счет замены старой системы отношений между работодателем и работником на более гибкую, способную эффективно

Таблица 2.7

Характеристика методик исследования мотивации трудовой деятельности

Методика	Автор(ы) методики	Краткое содержание концепции исследования	Предмет исследования	Достоинства метода, сферы применения и возможности исследования
1	2	3	4	5
Методика «JDI»	Группа психологов Гос. университета Индианы (США) под рук. У. Скотта	Отвечаящему предлагается отметить на шкале семантической дифференциации, в которой имеются семь точек между двумя утверждениями по типу «плохой – хороший» или «слабый – сильный», свое мнение по заданным факторам удовлетворенности (общая удовлетворенность организацией; возможность продвижения; система заработной платы; система оплаты труда в сравнении с другими организациями; эффективность управления; коллеги по работе; общая удовлетворенность выполняемой работой; условия труда на рабочем месте)	Удовлетворенность трудом	Применяется для фокусного исследования удовлетворенности трудом, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет оценить отношение персонала к труду
Методика «JDI-1»	Метод «JDI», усовершенствованный теми же авторами	Семибальная шкала ответов по параметрам удовлетворенности заменена на ответы по типу «да-нет». Основные направления исследования удовлетворенности – по параметрам «работа», «руководство», «коллеги», «продвижение», «оплата труда». По каждому разделу в анкете заданы параметры описания, по которым респондент может отметить свою удовлетворенность («да») или неудовлетворенность («нет»)	То же	Анкета стала более удобной для заполнения, чем в «JDI», и более подробной с позиции исследования субфакторов, по-разному влияющих на удовлетворенность трудом
Метод сегментов	Служба занятости штата Миннесота совместно с психологами университета этого штата	В основе лежит использование сегментированного вопросника об удовлетворенности трудом. Вопросы анкеты сгруппированы в информативные сегменты о содержании работы, условиях труда, отношениях с руководством, подчиненными, коллегами, о моральном климате в коллективе, о справедливости оплаты и действенности системы вознаграждения и др. На каждый вопрос предлагается 5 вариантов ответов: «очень неудовлетворен», «неудовлетворен», «нейтрален», «удовлетворен», «очень удовлетворен»	*	Анкета имеет два варианта – короткий (заполнять 5–7 мин) и длинный (заполнять 20 мин) с различной степенью детализации влияния факторов трудовой деятельности на удовлетворенность трудом

1	2	3	4	5
<p>Соткновение внутренней и внешней мотивации</p>	<p>Румынский социолог К. Земфир</p>	<p>Концепция исследования основана на представлении о трех составляющих мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Респондент заполняет опросник, в котором имеются 7 позиций, относящихся к компонентам ВМ, ВПМ и ВОМ: денежный заработок; стремление к продвижению по работе; стремление избежать критики со стороны коллег и руководителя; стремление избежать возможных наказаний и неприятностей; ориентация на престиж и уважение со стороны других людей; удовлетворение от хорошо выполненной работы; общественная полезность труда. Согласно методике для высокой эффективности труда наиболее благоприятно соотношение, при котором $ВМ > ВПМ > ВОМ$</p>	<p>Удовлетворенность трудом, трудовые мотивы, стимулы</p>	<p>На основе компактной анкеты (заполняется за 15 мин.) можно получить существенные выводы об устойчивости мотивации к труду и о ее структуре</p>
<p>Методика построения мотивационного профиля</p>	<p>Специалисты по подготовке персонала Ш. Ричи и П. Мартин (Великобритания)</p>	<p>Ее основой является исследование потребностей человека: потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; в хороших условиях работы; в четком структурировании работы; во внимательности и власти; в разнообразии и переменях; в социальных контактах; в завоевании признания со стороны других людей; в совершенствовании, росте и развитии как личности; потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения и др. Названные потребности структурированы в 12 мотивационных факторов. Исследование проводится по оригинальной анкете (33 вопроса-утверждения), на каждый вопрос которой предлагается 4 варианта ответа. Анкета защищена от недобросовестного респондента с помощью оригинальной методики заполнения</p>	<p>Основные потребности работника как главные мотивационные факторы</p>	<p>Авторы предлагают подробные рекомендации по стимулированию персонала с учетом выявленного мотивационного профиля. Приняты во внимание все возможные сочетания доминирующих и второстепенных потребностей</p>

<p>Методика выявления мотивов труда и отношения к труду</p>	<p>Всероссийский центр исследования общественного мнения (ВЦИОМ) под руководством академика Т.И. Заславской</p>	<p>Исследованы мотивы основной занятости (согласно 4 основным типам мотивации, выделенным в концепции исследования), мотивов дополнительной занятости (стремление увеличить доход по основной работе; получить на дополнительной работе рабочее место и приработок; возможность более полно реализовать свои способности и умения, иметь интересную работу и др.), и мотивов смены работы (оценке подлежат истинные причины ухода, среди которых – недостаточность использования трудового потенциала респондентов и неблагоприятные производственные условия; неудовлетворенность заработной платой по основному месту работы; неинтересная работа; стремление получить профессию, на которую сейчас большой спрос и по которой легче найти работу и др.)</p>	<p>Мотивы основной и дополнительной занятости, мотивы смены работы</p>	<p>Осуществляется путем социологических опросов значительного количества респондентов в различных strata общества для получения объективных сведений о мотивах, стимулах, потребностях трудящегося населения (групп населения)</p>
<p>Методика формирования нормативных мотивов</p>	<p>Коллектив ученых МГУ им. М.В. Ломоносова</p>	<p>Мотивация представляется в виде совокупности мотивов (мотив преобразования, мотив коммуникации, прагматический мотив, мотив кооперации, мотив конкуренции, мотив достижения, мотив инноваций), образующих «мотивационный профиль» человека. По ответам респондентов определяется степень выраженности этих мотивов. Для опроса предлагается диагностическая анкета, оценивающая идеальное представление работников о работе вообще, причины работы на данном предприятии, а также потенциальные мотивы текущей работы. Их можно сравнить с нормой, которая была установлена в 1967 г. при проведении опросов значительного числа респондентов</p>	<p>Мотивация как совокупность мотивов, образующих мотивационный профиль человека</p>	<p>Обработка результатов анкетирования и сравнение их с нормативными значениями мотивов позволяют разработать рекомендации по развитию мотивов и стимулов труда для различных категорий работающих</p>

1	2	3	4	5
Методика исследования мотивационного труда	Группа ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПУАС) под руководством проф. С.Д. Резнича	При исследовании определяется структура мотивации и доминирующие потребности руководителей из числа таких, как: гарантия сохранения места работы, самостоятельность в принятии управленческих решений, потребность в самом труде прагматического и творческого характера, в служебном продвижении; развития значим и навыков руководителя с рыночных позиций; потребность в коммуникации, содержание среди подчиненных «группы поддержки» действий руководителя; слаженность управленческой команды; авторитет, незаменимость руководителя на производстве и др. Методика предполагает типологию мотивации руководителей на основе отнесения к одному из основных мотивационных типов: материальная, трудовая, моральная, статусная, предпринимательская или лемпанкэмозовича мотивация. Предусматривается исследование состояния удовлетворенности трудом управленческого персонала, основанное на использовании метода экспертных оценок. Анализ ответов руководителей-экспертов на вопросы разработанной анкеты позволяет выявить основные факторы, влияющие на рост удовлетворенности управленческого персонала своим трудом. Анализ согласованности мнений экспертов проводится с помощью шкафыфактанта корреляции и критерия Гибсона	Потребности, структура мотивации трудовой деятельности, удовлетворенность трудом	Авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную работу по фундаментальным теориям мотивации в разрезе управленческого труда, затронув такие вопросы, как роль и место мотивации труда в управлении организацией; особенности мотивации предпринимательской деятельности в России; исследование материально-денежной мотивации труда руководителей и специалистов; методы оценки мотивации труда руководителей и специалистов и др.
Методика «Персонал предприятия и удовлетворенность трудом»	НИИ Менеджмента труда и социального развития РФ	Концепция исследования предполагает изучение содержания и структуры мотивации труда и их связей с трудовым поведением работников; исследование мотивации как фактора, влияющего на эффективность решения управленческих задач в условиях рыночных отношений. В качестве методологической базы исследования использованы моральные (базовые) типологии трудовой мотивации, в соответствии с	Удовлетворенность трудом, содержание и структура мотивации трудом	Комплексность, научность и глубина исследования позволяют определить степень удовлетворенности персонала трудом; определить структуру ценностного и прагматического оснований работникова; оценить корреляцию между структурированными системами и типом

<p>Методика «Мотивация-стимул»</p>	<p>Консультанты канд. экон. наук Ю.К. Балашов и канд. техн. наук А.Г. Коваль</p>	<p>которой выделяется центральная мотивация (I тип), прагматическая (III тип) и нейтральная (II тип). В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследуется включенность или невключенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение. Существенным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро. В нем выделяется три слоя: ценности труда (ценностное сознание), практические требования к работе (практическое сознание) и оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации</p>	<p>Мотивы, потребности работников</p>	<p>мотивации работников; разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала</p>
		<p>Концепция исследования строится на предположении о том, что, поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека – характер и интересы – разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него. Это определяет постановку задачи анализа и исследования мотивации – исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива построить такую систему стимулирования, которая вызвала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива. Авторы обосновывают типологию трудовой мотивации, выделяя в качестве главных пять «чистых мотивационных типов» (люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический), каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. И на основании этого поведение каждого человека может быть описано с помощью мотивационного профиля, показывающего, в какой степени в человеке выражены черты каждого мотивационного типа</p>		<p>Позволяет установить связь между чистыми мотивационными типами (т.е. доминирующим типом поведения персонала организации) и приемлемыми для них формами стимулирования, проанализировать фактическую систему стимулирования, оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала</p>

уравновешивать интересы сторон. Своего рода границей между действительным и желаемым является организационная проблема — это логический узловой пункт ситуации, сложившейся в организации. Она возникает тогда, когда существующие условия не отвечают требованиям дальнейшего развития, когда очевидны противоречия (например, между системой управления и принципами организации производства, между целями организации и целями персонала, между действующими в организации стимулами и доминирующими мотивами работников и др.). Четко, ясно, корректно сформулировать проблему очень важно для установления целей и задач исследования механизма мотивации. Для этого необходимо понять, в чем состоят сильные и слабые стороны организации в сложившейся ситуации.

2.6. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.6.1. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации

Мотивационное ядро персонала организации — это единство связанных между собою стимулов и мотивов. Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками:

- 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда;
- 2) наличием стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении системы управления;
- 3) наличием последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;
- 4) устойчивостью мотивационного ядра;
- 5) способностью мотивационного ядра к модернизации на основе смены приоритетов стимулов и мотивов;
- 6) способностью к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

Охарактеризуем каждый из этих 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 разнообразия, 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 управ-

ления, 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 наращивания 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 и, 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.

2.6.2. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации

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.

Поясним 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: конфликтogenicность и коммуникативность.

Конфликтogenicность как социально-психологический фактор вызывает напряженность в отношениях с другими работниками, а коммуникативность обеспечивает различного рода общение по вертикали и горизонтали. Установлено, что высокая конфликтogenicность 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 занимающего 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.

2.6.3. Управление мотивационным ядром персонала организации

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-трудоое, 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, обеспечиваемую 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;
- создание условий конкуренции по основным мотивационным линиям.

2.6.4. Эффективность мотивационного ядра персонала организации

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 упрощенности 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.

2.7. МОТИВЫ СОУЧАСТИЯ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.7.1. Мотив соучастия и модели корпоративного управления

Мотив соучастия относится (наряду с мотивом власти и мотивом достижения) к вторичным мотивам поведения. Хотя некоторые авторы относят его даже к первичным, врожденным мотивам поведения человека. О его силе можно судить, например, по эффекту влияния таких форм, как бойкот, а о его важности — по «эффекту Маугли». Иногда этот мотив в связи с его важностью отождествляют с социальными мотивами.

Соучастие — одно из самых мощных средств трудовой мотивации в целях создания командного духа и корпоративной культуры. В СССР этот мотив косвенно реализовывался через партийный контроль над управлением, и прежде всего над управлением персоналом. В настоящее время в России система соучастия через партию развалилась, а профсоюзное движение с такой задачей справиться не способно в силу отсутствия опыта, как в США и Великобритании. Поэтому поиск форм соучастия крайне актуален. Пока не существует единой общемировой модели соучастия персонала в организационно-экономической деятельности предприятия.

Сегодня известны четыре основные модели корпоративного управления: англо-американская, немецкая, японская и так назы-

ваемая предпринимательская модель. Основные принципы этих моделей закреплены законодательно, что создает реальные условия для развития мотива соучастия в организациях.

Основные принципы англо-американской модели корпоративного управления:

1. Разделение имущества и обязательств компании, с одной стороны, и собственников компании — с другой. Это позволяет снизить риск ведения бизнеса и создать более гибкие условия для привлечения дополнительного капитала.

2. Разделение прав собственности и контроля над компанией.

3. Поведение компании ориентируется на максимизацию доходов акционеров — достаточное условие для повышения благосостояния общества, т.е. устанавливается соответствие между индивидуальными целями поставщиков капитала и социальными целями экономического развития общества.

4. Максимизация рыночной стоимости акций компании — достаточное условие максимизации богатства акционеров. Рынок ценных бумаг является естественным механизмом, позволяющим объективно установить реальную стоимость компании и, следовательно, измерить благосостояние акционеров.

Основные механизмы реализации этих принципов в англо-американской модели — совет директоров, рынок ценных бумаг и корпоративный контроль. Трудовая мотивация, в том числе мотив соучастия, в этой модели возможна путем наделения работников акциями и, следовательно, включением их в число собственников.

В англо-американской модели совет директоров избирает генерального директора, который формирует самостоятельно всю управленческую команду верхнего уровня и имеет возможность изменять ее состав. Двухуровневая система совета директоров (управленческий совет и наблюдательный совет) достаточно четко разделяет внешнее и внутреннее управление — одновременное членство в обоих советах не допускается. Наблюдательный совет формируется таким образом, чтобы отразить все деловые связи компании. Поэтому в состав наблюдательных советов часто входят банкиры, представители поставщиков или потребителей продукции.

Такой путь ведет к соучастию в собственности и соучастию в управлении.

Немецкая модель корпоративного управления типична для стран Центральной Европы. В основе модели лежит принцип социального взаимодействия: все стороны, заинтересованные в деятельности компании, имеют право участвовать в процессе принятия

решений. В круг основных заинтересованных в деятельности компании сторон входят акционеры, менеджеры, трудовой коллектив, ключевые поставщики и потребители продукции, банки и различные общественные организации. Интересы у всех различны, но все они заинтересованы в успешной деятельности компании. Принцип социального взаимодействия немецкой модели основан на глубоких традициях немецкой экономической системы, ориентированной на кооперацию и социальное согласие для достижения национального процветания и богатства. Основные элементы немецкой модели: двухуровневая структура совета директоров; представительство заинтересованных сторон; универсальные банки; перекрестное владение акциями.

Как и в англо-американской модели, совет директоров состоит из двух органов – управленческого и наблюдательного советов. В управленческий совет входят 5–15 членов, каждый из которых отвечает за какое-либо направление деятельности компании или за одну из ключевых административных функций (управление финансами, персоналом, производством и т.п.). Управленческий совет – это своего рода коллективный генеральный директор компании. Наблюдательный совет реализует принцип социального взаимодействия в процессе управления организацией. От трети до половины членов наблюдательного совета избираются трудовым коллективом. Другая часть наблюдательного совета избирается акционерами. Численность наблюдательного совета – от 9 до 22 человек.

Наблюдательный совет отвечает за подбор, назначение и смену членов управленческого совета, утверждение баланса и годового отчета компании, дивидендную политику и утверждает основные капитальные затраты. Вопрос о ликвидации предприятия – также в компетенции наблюдательного совета. Члены управленческого совета избираются наблюдательным советом и подотчетны ему, т.е. основной управленческий орган является коллективным.

Поскольку трудовой коллектив влияет на принятие корпоративных решений через избрание членов наблюдательного совета, то нет необходимости использовать для защиты своих интересов профсоюзы. Немецкие профсоюзы не имеют права вмешиваться во внутренние дела компаний. Они решают свои задачи не на уровне компаний, а на уровне административных территорий – земель.

Основа немецкой модели – принцип социального взаимодействия, направленный на достижение баланса интересов акционе-

ров, трудового коллектива и деловых партнеров. Глобализация и условия конкуренции на мировых рынках вынуждают компании привлекать капитал с мирового финансового рынка для финансирования роста компании. Естественно, ориентация на внутринациональный баланс интересов в корпоративном управлении противоречит интересам иностранных инвесторов.

Японская модель корпоративного управления характеризуется социальной сплоченностью и взаимозависимостью, что является важным аспектом деловой жизни в Японии, соответствующим японской культуре и традициям. Формально органы корпоративного управления в Японии не отличаются от англо-американской модели, неформальные же стороны их деятельности существенно различаются. Большую роль в Японии играют различные неформальные объединения — союзы, клубы, профессиональные ассоциации. Они поддерживают дружеские, доверительные отношения и способствуют обмену информацией в управлении верхнего уровня различных взаимодействующих между собой компаний. Для финансово-промышленных групп наиболее влиятельным органом такого типа является президентский совет группы, избираемый ежемесячно из числа президентов основных компаний группы. Формально предприятия, входящие в группу, независимы. Тем не менее они не имеют права поставлять свою продукцию другим компаниям.

Активно внутригрупповое взаимодействие и на уровне среднего управленческого звена, а также технических специалистов. Широко распространена практика внутригруппового передвижения менеджеров, когда, например, менеджер сборочного завода может быть откомандирован на длительный срок на предприятие, поставляющее комплектующие. Уходящие на пенсию менеджеры верхнего уровня часто назначаются в совет директоров одной из компаний-поставщиков.

Ключевым элементом японской модели — система пожизненного найма персонала. Естественно, она не охватывает полностью весь рынок труда в Японии. Доля тех, кто всю свою трудовую жизнь связывает с одной компанией, составляет примерно 50%. В Японии сложилась деловая культура, где чувство сопричастности, отношение к компании как к семье активно культивируются и играют важную роль.

Предпринимательская модель корпоративного управления характерна для стран с переходной экономикой. В этой модели формально присутствуют все необходимые элементы, но в реальной

деятельности принцип разделения прав собственности и контроля не признается. Ситуации могут быть разные. Собственники компании могут не считаться с профессионалами-менеджерами, создавая «ручные» советы директоров, часто не подчиняясь решениям общего собрания акционеров и действуя в целях личного обогащения. Такая ситуация может сохраняться достаточно долго, так как внешние механизмы системы корпоративного управления либо неразвиты, либо неэффективны. Одно из очевидных решений для собственника в этом случае – повышение уровня концентрации собственности настолько, чтобы взять управление организацией в свои руки. Если это удастся сделать, то такой собственник управляет всеми процессами в компании, включая оперативную деятельность, независимо от того, какую должность формально он занимает. Это другая крайность – непризнание права профессионалов-менеджеров на управление организацией.

Между этими двумя крайними ситуациями сложились промежуточные формы взаимодействия собственников и профессионалов-менеджеров, которые дублируют управленческую структуру верхнего уровня, ставя перед собой цель контролировать подопечного менеджера, с тем чтобы он действовал в интересах собственника. В предпринимательской модели не разделены право собственности и контроль над этой собственностью. В цепочке «собственники – совет директоров – профессионалы-менеджеры» формируется управленческое «ядро», которое выполняет предпринимательскую функцию. Это «ядро» – сформировавшееся неформальным путем своего рода внутреннее закрытое акционерное общество, подменяющее собой формальные механизмы корпоративного управления. При этом перехватить предпринимательскую функцию стараются другие группы.

В сфере деловой культуры предпринимательское поведение собственников дезорганизует менеджеров-профессионалов. Противоречия и борьба между акционерами не позволяют эффективно управлять компанией даже высокопрофессиональному менеджеру.

Но есть и успешные примеры. Предпринимательская функция может быть перехвачена профессиональной в управленческом смысле и позитивно ориентированной группой, которая сможет создать устойчивые конкурентные преимущества в предпринимательской модели. Разновидностью предпринимательской модели является российская модель. Сравнительные характеристики российской и рассмотренных моделей приведены в табл. 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления

Критерий сравнения	Модель корпоративного управления			
	англо-американская	немецкая	японская	российская
Система ценностей	Индивидуальная свобода выбора	Взаимодействие и согласие	Взаимодействие и доверие	Неопределенная
Роль трудового коллектива	Пассивная	Активная	Активная сопричастность	Экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки	Смешанный
Временной горизонт инвестирования	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный	Сиюминутный
Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая	Неопределенная
Рынок капитала	Высоколиквидный	Ликвидный	Относительно ликвидный	Неликвидный
Оплата менеджеров-профессионалов	Высокая	Средняя	Низкая	С высокой дисперсией

Таблица 2.9

Сравнительные характеристики российской модели с зарубежными моделями корпоративного управления

№ п/п	Сравнительная модель	Результат сравнения с российской моделью
1	2	3
1	Англо-американская модель	Роль Государственного комитета по управлению имуществом России и отсутствие государственного владения в американских АО. Российские банки универсальны, американские – нет. В соответствии с законом генеральный директор в России не должен одновременно быть председателем совета директоров, в США или Великобритании такого требования нет
2	Немецкая модель	Российские АО используют «треугольник» в управлении; немецкие АО – двустороннее управление. Российские АО имеют право изменить численность совета директоров; численность наблюдательного совета в Германии установлена законом. Иностранцы владеют 19% всего немецкого акционерного капитала, но они еще не имеют значительного веса в управлении немецким АО. Инвестиционные фонды внутри страны являются основными акционерами в России, а в Германии – нет

1	2	3
3	Японская модель	Работники предприятия могут и не представлять большинства в совете директоров российского АО; в большинстве японских советов входят только внутренние представители. Иностранное владение акциями российских АО незначительно. Иностранцы же в Японии играют определенную роль в советах директоров и правлениях тех АО, куда они входят. Однако японские АО создали неформальные барьеры на пути иностранных акционеров. Инвестиционные фонды внутри страны являются основными акционерами в России, а в Японии – нет

Англо-американская, немецкая и японская модели корпоративного управления устроены по-разному, но каждая из них доказала свою эффективность в развитии мотива соучастия персонала в организационно-экономической деятельности компаний.

Рассмотрим подробнее формы соучастия в прибыли, собственности, управлении, доходах и убытках организации.

2.7.2. Мотив соучастия в прибыли организации

2.7.2.1. Классические формы участия в прибылях

Системы участия работников в прибыли – разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда и качества продукции. При этом рассматривают производительность всего предприятия или производственного подразделения, т.е. групповую или коллективную эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Хорошо известны системы соучастия в прибыли Скэнлона, Ракера и Импрошейр. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяют долю фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции. Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли, то сумму

экономии, подлежащей распределению, определяют как разницу между фондом заработной платы, исчисленной по первоначальному нормативу, и фактическими затратами. Полученную экономию распределяют в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премирования работников, $\frac{1}{5}$ направляют в резервный фонд, а остальную часть распределяют между персоналом в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение способов повышения производительности труда.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных подразделениях, где доля живого труда велика (или в тех функциональных службах, где много рутинной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, настолько мал, что эффективность такого метода стимулирования производительности ничтожна.

Система Ракера основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяют объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистую продукцию определяют как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяют так называемый стандарт Ракера — долю фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за несколько лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45–55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Систему Ракера применяют на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Система Импрошейр основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности труда. Результаты повышения производительности измеряют не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяют базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делят на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляют с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивают премию. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяют при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и, по американским меркам, дорогостоящее.

Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности того или иного предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные цехи, участки, бригады, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях, не похожи в деталях друг на друга, есть характерные черты, предопределяющие эффективность их применения.

Принципы, определяющие эффективность применения систем соучастия в прибыли:

— участие в прибыли неэффективно, если работники не привлечены к управлению, процессу принятия решений, поиску и

решению производственных проблем, путей совершенствования производства;

– определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут реально воздействовать, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), что они могут контролировать на своих рабочих местах, производственных участках;

– работники обязательно должны сами разрабатывать системы участия в прибыли или распределении результатов от повышения производительности труда. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Участие в прибыли относится к наиболее распространенным формам мотивации и стимулирования, ориентированным на реализацию корпоративных основ организаций. Согласно современной концепции участия в прибыли трудовой доход составляют две части – постоянная и переменная. Первая часть состоит из заработной платы, которая выплачивается или по результатам тарифного соглашения в рамках коллективного договора (если речь идет о рабочих профессиях), или по результатам индивидуальных контрактов, заключаемых между работодателем и персоналом, занятым интеллектуальным трудом. Вторая часть доходов персонала выплачивается в виде бонусов, формируемых в каждой организации с учетом факторов, влияющих на ее экономическое положение.

Так как системы участия в прибыли стабилизируют социальную обстановку в стране, правительства разных стран обычно способствуют внедрению этих трудовых отношений. Между администрацией и персоналом заключается специальное соглашение, которое обычно регистрируется в налоговой службе. В соответствии с этим соглашением организация получает весьма выгодные налоговые льготы.

Основная проблема, связанная с реализацией такого подхода, состоит в сложности вычленения вклада отдельных индивидов и групп. Дать количественную оценку прямой связи между уровнем прибыли и величиной индивидуального вклада работника удастся не всегда, хотя в этом направлении разработано немало методик оценки труда персонала.

Обычно крупные предприятия мотивацию соучастия в прибылях используют значительно больше, чем средние и мелкие, что объясняется большими финансовыми возможностями крупных организаций, а также более развитыми социально-трудовыми отношениями между работодателями и персоналом.

2.7.2.2. Отсроченные платежи как форма участия в прибылях

Наиболее интересная корпоративная форма участия в прибылях – отсроченные платежи, реализуемые через участие в пенсионных фондах. Организации охотно применяют такие формы мотивации и стимулирования по следующим причинам: это является испытанным средством закрепления персонала; позволяет усилить контроль за организационным поведением и, в частности, трудовой и технологической дисциплиной; повышает управляемость организацией; способствует улучшению имиджа, обеспечивает положительную оценку организации в обществе; позволяет избежать не всегда желательного роста зарплаты; способствует установлению деловых и партнерских отношений между профсоюзами и работодателями; способствует получению налоговых льгот.

В настоящее время эта форма участия в прибыли достаточно развита в Европе, и особенно в США, где около 5 млн человек участвуют в прибылях. Значительная часть прибыли, предназначенная персоналу, идет на формирование пенсионных фондов.

Отсроченные платежи представляют собой своего рода компромиссный вариант корпоративного стимулирования, который заинтересовывает персонал работать с большей отдачей, поскольку будущие выплаты значительно зависят не только от сегодняшнего состояния организации, но и от ее состояния в период выхода части персонала на пенсию. А поскольку этот процесс носит перманентный характер, то стимулирование, основанное на отсроченных выплатах, эффективно осуществляется независимо от экономической конъюнктуры.

Опросы показывают отношение к отсроченным выплатам персонала различных возрастных групп. Персонал в возрасте до 35 лет предпочитает прямые выплаты. И только после 40 лет – отсроченные выплаты. Данный вид участия в прибылях выступает и в качестве определенной льготы, предоставляемой наиболее заслуженным работникам организации.

Участие в прибыли усиливает привязанность к предприятию еще и потому, что только немногим более 30% занятых, участвующих прибылью в пенсионных фондах, могут получить накопленные средства наличными при увольнении либо перевести их в другой пенсионный фонд. Для одной части персонала это невыгодно вследствие утраты налоговой льготы. Для другой – эта сумма становится частью персонального пенсионного фонда, который формируется за счет других источников. Таким образом, отсроченные

платежи заставляют работника положительно откликаться на стимулы, образуемые посредством участия в прибыли.

Отсроченные платежи ориентированы не только на стимулирование личной производительности труда, но в не меньшей степени – на борьбу с нежелательной текучестью персонала. Особенно это касается инженерно-технических работников, составляющих интеллектуальный потенциал организации, основу ее человеческого капитала. Чем выше квалификация, тем меньше у работников возможностей при переходе на другое предприятие сохранить свои отсроченные выплаты без потерь. Участие в прибыли посредством пенсионных фондов возможно и эффективно при соблюдении некоторых условий.

1. Стабильно развивающаяся экономика или относительно устойчивое экономическое положение в стране. В условиях кризисной экономики невозможно без сильного общественного, и особенно государственного, контроля (своего рода государственного страхования) использовать отсроченные платежи в качестве эффективных стимулов трудовой деятельности.

2. Соответствующее законодательство, регулирующее отношения между работодателем и наемным персоналом в области трудовых отношений. Законодательство должно определять ответственность работодателя за невыполнение обязательства в связи с отсроченными платежами.

3. Низкая инфляция или, во всяком случае, наличие механизма, обеспечивающего недопущение обесценивания отсроченных платежей, заложенных в пенсионном фонде.

4. Ответственная система страхования, которую довольно часто применяют организационные структуры, управляющие пенсионными фондами.

5. Эффективная система контроля со стороны государства за функционированием системы образования пенсионных фондов и в целом систем отсроченных платежей.

6. Соответствующие налоговые льготы, предоставляемые пенсионным фондам, а также работодателям, делающие выгодным формирование отсроченных платежей и для работодателя, и наемного персонала, и государства.

7. Высокий уровень управления, которое функционирует только при стратегическом перспективном планировании и использовании современных технологий оперативного управления, в том числе и пенсионными фондами.

8. Высокая социальная ответственность организации перед обществом и, в частности, перед персоналом организации.

9. Высокая инвестиционная активность, осуществляемая организацией в долгосрочные проекты.

В современной России экономическая ситуация делает рискованной всякого рода накопления. Деньги нужны сегодня, так как зарплаты не хватает даже на самое необходимое. Кроме того, нет надежной и понятной системы отчетности и учета средств, образующихся за счет прибыли. Малые предприятия не способны в силу своих финансовых возможностей и неопределенности сроков существования к такой сложной системе мотивации и стимулирования, как отсроченные выплаты из прибыли.

Значимость и популярность метода отсроченных платежей будут возрастать в первую очередь при экономическом росте предприятия. Экономический рост среди других факторов, определяющих возможность использования метода отсроченных платежей в качестве стимулов, нужно считать фактором, определяющим чувствительность персонала к стимулам посредством участия в прибыли. То же можно сказать и об экономической устойчивости предприятия.

2.7.2.3. Условия мотивации, основанной на участии в прибыли

Уровень жизни – главный момент, который надо учитывать при построении системы мотивации и стимулирования, основанной на участии в прибыли.

Высокая прибыль, ведущая к столь же высокой доле ее в зарплате, нежелательна для регулярной выплаты этой доли в составе зарплаты. То же можно сказать и о низкой прибыли. Но в этом случае прибавка к зарплате окажется неспособной преодолеть порог безразличия к стимулу, а следовательно, не сможет повлиять на качество и количество индивидуального труда персонала. Таким образом, проблема периодичности выплаты, увязываемая с формой производимых выплат (прямая выплата, премиальная выплата, выплата посредством участия в фондах), из чисто технической превращается в содержательную, значимую для усиления стимулирующего воздействия участия в прибылях персонала. Для большинства российских предприятий, имеющих низкую прибыль, сетка периодичности выплат должна быть составлена с учетом следующих обстоятельств:

1. Величина текущей зарплаты, а также связь периодичности выплат с уровнем жизни (прожиточным минимумом) для конкретного региона. Если средняя зарплата на предприятии близка к прожиточному минимуму (превышает на 20% прожиточный минимум),

то сумму участия в прибыли лучше выплачивать в качестве регулярной прибавки к зарплате или ежемесячно, или поквартально. Чем выше зарплата, тем больший период может составить выплата суммы участия в прибыли, т.е. более длительное время может составить отсроченный платеж персоналу от прибыли.

2. **Размеры предприятия.** Чем меньше предприятие, тем в большей мере персонал заинтересован в выплате сумм участия в прибыли к срокам выдачи постоянной зарплаты. Крупные предприятия с регулярно выплачиваемой зарплатой могут позволить себе удлинить временные периоды выплат из прибыли.

3. **Возрастные особенности персонала.** Чем моложе средний возраст персонала, тем в меньшей степени он расположен к отсроченным платежам из прибыли, рассчитанным на несколько лет, и тем более из пенсионных фондов. Интерес к этим отсроченным выплатам особенно велик при получении образования подрастающими поколениями; накоплении для приобретения жилья, мебели, автомобилей, дачного участка; накоплении для отдыха и путешествий, занятий спортом; накоплении в целях создания семьи (на свадьбу, на приданое ребенку и т.п.); накоплении для профилактических мер, направленных на сохранение здоровья. Для молодежи участие в прибыли сопоставимо со своего рода ссудной кассой, сбережения из которой предназначены для решения жизненных проблем, периодически возникающих в связи с возрастными запросами.

4. **Стабильность трудовых коллективов.** Фактор стабильности рабочего места в настоящее время – один из самых значимых по влиянию на участие в прибылях. При стабильном рабочем месте и политике руководства, ориентированной на достижение стабильности, системы стимулирования посредством участия в прибылях являются более привлекательными, чем в нестабильных коллективах или при временной работе.

5. **Региональное местонахождение предприятия.** В промышленно развитых регионах с высоким уровнем доходов работники в большей степени готовы принять отсроченные выплаты как форму стимулирования. Напротив, в регионах с неразвитой промышленностью (которые наиболее страдают от невыплат зарплаты) к таким стимулам относятся с недоверием.

2.7.3. Мотив соучастия в собственности организации

Соучастие в собственности – мощным мотив, позволяющий повысить эффективность труда.

Переход от преимущественно физической работы к работе преимущественно умственной кардинально изменил структуру собственности. Работники физического труда не владеют средствами производства, но зато они обладают огромными навыками и очень ценным опытом работы, который можно применить только на данном рабочем месте. Работники умственного труда владеют своими средствами производства, т.е. знаниями, которые являются своеобразным «портативным» и чрезвычайно емким видом основного человеческого капитала, что делает их очень мобильными. Работники физического труда больше заинтересованы в работе, чем работа в них. В подавляющем большинстве случаев взаимоотношения работников интеллектуального труда с организацией, обеспечивающей их работой, характеризуются тем, что они заинтересованы друг в друге в равной степени (хотя в отдельных случаях работники умственного труда нужны работе больше, чем работа им). Этим в значительной степени и объясняется трансформация понятия рабочей силы в человеческий капитал. Человеческие ресурсы и человеческий капитал в своем содержании ориентированы все в большей степени на разнообразные и сложные формы социального партнерства, в том числе и в форме участия в собственности.

Важным обстоятельством, повлиявшим на отношения собственности, явилось желание управленческого персонала участвовать в собственности. Первоначально собственники шли на социальный мир с наиболее квалифицированной частью персонала и участие их в собственности снимало напряжение в организации. Различные формы участия в собственности (наделение акциями, включение в число партнеров) относились преимущественно к управленческому персоналу.

Мотивации и стимулированию участием в собственности способствуют следующие причины: активные попытки придать концепции социального партнерства конкретные формы; невозможность ориентироваться на систему стимулирования на премиальной основе, т.е. в той или иной форме на повышении зарплаты; необходимость повысить ответственность в целом за процесс производства, а не только за работу на конкретном рабочем месте; создание условий для повышения креативности труда; увеличение количества собственников в целях противостояния негативным социально-экономическим последствиям концентрации собственности на капитал в руках частных лиц или государства; реализация концепций управления, основывающихся на гуманных подходах к управлению. Наделение собственностью становится составля-

ющей частью концепции предприятий по формированию сложных мотивационных комплексов.

Основные формы соучастия в собственности:

1. Премии в виде акций, в том числе и акций привилегированных.
2. Кредиты или накопительные системы для приобретения акций или материальной собственности своего предприятия.
3. Установление партнерских отношений различного рода.
4. Создание новых организаций в материнских компаниях.

Расширение круга совладельцев особенно эффективно в том случае, когда мотив участия в собственности употребляется в совокупности с мотивом участия в прибыли, образуя единый мотивационный комплекс. Увеличение количества собственников диктуется также необходимостью построения современных индустриально развитых, справедливых обществ. Тенденция сделать богатых еще богаче — одно из уязвимых мест современной либеральной экономики, что увеличивает социальное неравенство, а следовательно, способствует дестабилизации всех общеизвестных отношений, являющихся основой поступательного развития и государства, и гражданского общества.

Поэтому правительства развитых стран выступают инициаторами программ наделения работников акциями для приобретения собственности, используя их для противодействия концентрации собственности на капитал в руках частных лиц или корпоративных и государственных образований. Для этого государство использует финансовые льготы.

Механизмы регулирования приобретения акций работниками предприятий основываются на законодательных актах, специально ориентированных на увеличение количества собственников, которые предусматривают предоставление различного рода и размера налоговых льгот компаниям, практикующим наделение собственностью персонала. Преимущества наделения собственностью персонала организаций:

1. Персонал получает дополнительные гарантии стабильности собственного положения на случай экономического спада или экономических просчетов в деятельности компании.
2. Персонал в силу формальных оснований, на которых построена деятельность компании, получил доступ к контролю за работой различного рода служб и менеджеров, осуществляющих управление.
3. В продолжение многих лет работы некоторым группам персонала удается накопить значительное количество акций и при-

обрести большее влияние на деятельность компании, а также увеличить собственные шансы сделать карьеру.

4. Работники получают дополнительные средства для социальных выплат и заинтересованы в их увеличении.

5. В результате владения собственностью работники получают возможность объединения в своеобразные ассоциации по увеличению прибыльности имеющихся у них акций.

Эффект роста и вовлеченности в дела компании возникает только по достижении определенной минимальной доли, своего рода критического числа акционеров из персонала организации. Эмпирическим путем установлены следующие «критические величины» акционеров. Для небольших и средних компаний такая доля равняется 10–15% капитала. Для крупных компаний эта доля может быть меньше, поскольку в этом случае наиболее значимым показателем служит стоимость пакета акций, который причитается каждому работнику-акционеру. Согласно мнению авторитетных экспертов, к моменту выхода работника на пенсию этот пакет должен составлять по стоимости 10 000 долл.

Таким образом, важно не только то, вовлечен или нет персонал в совладение собственностью, но важно и другое – создать определенное соотношение между капиталами крупных и мелких собственников.

Одной из форм соучастия в собственности является передача акционерной собственности основателям новых фирм или отделений в сложившихся компаниях. Компании таким образом пытаются предотвратить уход со своих предприятий талантливых и энергичных специалистов. Этот вид стимулирования в первую очередь ориентирован на хорошо подготовленную часть персонала, которой тесно в рамках рутинно организованного, отлаженного и работающего с хорошей прибылью производства. Таким специалистам, имеющим обычно какую-либо идею, замысел, хочется реализовать их и стать во главе вновь открытой фирмы.

Стимулирующий эффект посредством участия в собственности методом образования новых фирм имеет два направления, одинаково значимых для новаторов.

Первое направление состоит в получении прибыли, связанной с самореализацией талантливых и энергичных специалистов. Это своего рода плата за уникальные, выдающиеся способности, в раскрытии и использовании которых заинтересована материнская компания, для того чтобы повысить собственную конкурентоспособность.

Второе направление связано со страхованием и разделением риска новатора с материнской компанией. В результате успешной деятельности прибыль организаторов новой фирмы будет значительно меньше, причем распоряжаться ею они могут в течение весьма ограниченного времени. Но и в случае неудачи они застрахованы от больших личных потерь, а порою от полного разорения. Кроме того, после продажи акций новой фирмы материнской компании они остаются в числе ее персонала и, самое главное, нередко продвигаются по службе, т.е. опыт, полученный в новой фирме, позволяет перейти в иерархической организационной структуре на уровень топ-менеджеров и совладельцев материнской компании. По мнению ряда консультативных организаций, именно таким образом талантливыми менеджерами и специалистами пополняют штаты крупнейших интернациональных компаний.

Для российских условий развитие мотивов соучастия в собственности возможно при интенсивном росте малого и среднего предпринимательства. Малый и средний бизнес является школой хозяйствования и органично включает в рыночные механизмы ценности, определяющие поведение работника как собственника.

Малый и средний бизнес – важный элемент всей хозяйственной деятельности, имеющий особое значение для крупного производства, которое выступает в качестве его инвестора или спонсора. Специальная поддержка малого бизнеса со стороны крупного заключается в различного рода договорных отношениях, касающихся обеспечения сырьем, сбыта готовой продукции, технического переоснащения (широко известный лизинг) и т.п. Известно, что японский крупный бизнес часто наделяет такой собственностью хорошо проявивших себя работников из числа длительное время проработавших на фирме. Важнейшие формы наделения персонала собственностью:

1. Наделение или продажа акций предприятия.
2. Передача в собственность персоналу отдельных производств или участков предприятий или предприятий в целом на правах рабочих кооперативов (широко распространенных в Испании и в виде народных предприятий – в США).
3. Инвестирование дочерних предприятий и филиалов на правах рабочих кооперативов и народных предприятий, которые могут быть особенно эффективными в малых городах, страдающих от безработицы и имеющих кооперативно-патриархальный жизненный уклад.

4. Образование ремесленных корпоративных структур под руководством крупных предприятий и региональных административных органов власти.

5. Различного рода долевые отношения в небольших организациях: передача собственности в аренду, лизинг и т.п. отношения между собственниками.

2.7.4. Мотив соучастия в управлении организацией

Формы соучастия работников в управлении: консультативный менеджмент; программы предложений сотрудников; кружки качества; комитеты менеджеров среднего звена; самоуправляемые команды; участие в законодательно предусмотренных органах управления; управление через владение акциями.

Консультативный менеджмент предполагает обращение менеджера к сотруднику с целью получить совет по определенному вопросу. Обычно эта процедура носит неформальный и кратковременный характер, но фирмы, практикующие эту систему, заботятся о том, чтобы была разработана модель осуществления таких консультаций.

Программы предложений сотрудников – это формальные, ориентированные на стимулирование и совершенствование работы фирмы предложения работников. В компаниях США доля внедренных рационализаторских предложений составляет 25%, а денежное вознаграждение авторов – от 25 до 50 тыс. долл.

Кружки качества – это группы рабочих-добровольцев, которые после прохождения специальных курсов регулярно, нередко в рабочее время проводят собрания, на которых обсуждают предложения по улучшению качества. Родина этой системы – Япония.

Комитеты менеджеров среднего звена – это организационная форма, направленная на повышение эффективности менеджмента среднего и низшего звеньев. Обычно она реализуется в форме «младшего совета директоров».

Самоуправляемые команды – рабочие группы, которым предоставлена почти полная автономия в процессе принятия решений и передано большинство операционных решений.

Во многих странах работники *участвуют в законодательно предусмотренных органах управления* (обычно в профсоюзах либо специальных формах соучастия). Наиболее развитая и дифференцированная форма участия существует в Германии. Там действуют три модели. В горнодобывающей и металлургической промышленно-

сти в организациях численностью более тысячи человек наблюдательные советы состоят из половины акционеров и половины представителей трудящихся. Вторая модель, действующая везде, кроме горнодобывающей и металлургической промышленности, — для компаний с численностью более двух тысяч человек, также предполагает равное число акционеров и представителей работников в наблюдательном совете. Наконец, в третьей модели — в компаниях с численностью до двух тысяч человек наблюдательный совет включает треть представителей работников.

Использование соучастия в управлении в качестве стимулов в России только начинается. В СССР участие в управлении персонала провозглашалось, но практически не реализовалось.

Как показывают опросы, у персонала российских предприятий сегодня также нет твердо выраженных стремлений участвовать в управлении и сам персонал не рассматривает соучастие в управлении в качестве значимого стимула для своей профессиональной деятельности.

Соучастие через владение акциями — основная и наиболее эффективная форма соучастия работников в управлении.

Стимулирование соучастием персонала в управлении в различных странах и в различное время имеет свои особенности.

Факторы, влияющие на мотивацию соучастием в управлении:

1. Экономическая конъюнктура, складывающаяся в сегментах рынка, на которые ориентировано предприятие.

2. Ментальность общества и, в частности, ментальность работодателей.

3. Инновационность как стиль организационного и экономического поведения администрации и собственников.

4. Состояние и качество структур управления предприятием.

5. Демократичность, неформальность систем управления предприятием.

6. Ориентация правительства и других властных структур на расширение коллективной собственности.

Основные соучастия в управлении в крупных компаниях:

1. Наделение определенной части персонала голосующими акциями.

2. Образование экспертных групп, ориентированных на изучение различных аспектов управления производством, организации и оплаты труда.

3. Участие в квалификационных комиссиях, оценивающих профессиональные свойства персонала, личный производственный опыт, качество рабочих мест.

4. Управленческие практикумы, игры, тренинги.
5. Опросы персонала по различным проблемам управления, организации производства и маркетинга с последующим обсуждением в коллективах различного уровня.
6. Кружки качества, которые на крупных предприятиях объединяют людей в коллективы, а также позволяют почувствовать нужность своему предприятию.
7. Проведение конкурсов на решение специальных производственных и управленческих задач.
8. Организация клубов по профессиональным интересам, в которых обмениваются опытом организации и самоорганизации труда.

Отношение к соучастию в управлении персонала стало унифицироваться и приниматься в связи с появлением специального законодательства или в связи со специальными мерами поощрения (стимулирование самих работодателей, а не только нанятого персонала).

Наиболее прогрессивное законодательство по участию персонала в управлении действует в странах ЕС. Предусмотренные налоговые льготы вполне сопоставимы с теми возможными потерями, которые может понести работодатель в результате демократизации управления. Самое главное, что предоставляемые налоговые льготы действуют постоянно, независимо от складывающейся рыночной конъюнктуры.

Изучение опыта зарубежных фирм, работающих в России, показало, что они избегают переносить собственный опыт участия в управлении персонала в целях оказания стимулирующего воздействия.

Согласно результатам опросов руководителей нескольких филиалов зарубежных фирм в России причины нежелания стимулировать персонал соучастием в управлении следующие:

1. Различие деловых культур.
2. Отсутствие мотивации на совместную работу, в частности на технологическое сотрудничество у персонала.
3. Культурные различия, особенно в отношении стабильности и самореализации индивидуальной работы.
4. Недоверие к персоналу вследствие его некомпетентности и поведенческих особенностей.
5. Нежелание делиться властью (авторитарный стиль руководства).
6. Ориентация на собственных друзей и преданных работников.
7. Культурные и ментальные различия.

Таким образом, особенности использования участия в управлении персонала в качестве стимулирующего средства следующие:

- демократизация управления в целом, в том числе на уровне государства и муниципальных образований, несомненно, положительно влияет на соучастие в управлении персонала организаций. Однако для собственных нужд это используют далеко не все предприятия. Персонал, работодатели и правительственные структуры медленно осваивают значимость, полезность и технологичность участия персонала в управлении;
- принятие определенной законодательной базы участия в управлении стимулирует работодателей к практическому решению этого вопроса;
- развитие корпоративных отношений и корпоративных структур стимулирует, в свою очередь, соучастие в управлении персонала;
- однако использование соучастия в управлении в качестве стимулов улучшения работы персонала начинается только при практически полной демократизации управления, делегировании полномочий производственным коллективам в области организации труда, производства и отношений со смежниками и администрацией.

2.7.5. Мотив соучастия в доходах и убытках организации

Каждая из форм мотивации и стимулирования, которые способствуют реализации корпоративных ценностей – участие в прибыли, участие в собственности и участие в управлении, – осуществляется обычно в совокупности с другими, так как эффект выше в том случае, когда из этих форм мотивации и стимулирования образуется своего рода мотивационный комплекс, соединяющий доходы (зарплату) и возможность влиять на работу организации, т.е. участвовать в управлении.

Соучастие в доходах. Следует отметить, что большинство реально применяемых систем мотивации и стимулирования содержат одновременно соучастие персонала: в доходах и прибыли (что предполагает соучастие в управлении); в собственности (что предполагает соучастие в доходах и управлении) и т.д. Социальные аспекты соучастия также не менее важны, чем экономические и налоговые.

Участие в доходах — достаточно эффективный и широко применяемый метод. Соучастие в доходах — программа, в которой руководство организации устанавливает базовый период времени работы организации, оценивает результаты и распределяет в соответствии с критериями (уровень материальных запасов, затраты рабочего времени на единицу продукции, использование материалов и запасов, а также качество готовых изделий) получаемые организацией доходы.

Соучастие в убытках — программа, по которой может резервироваться часть заработной платы (обычно 6%) в виде фонда рискованных выплат. Если подразделение не достигает поставленных задач, то фонд заработной платы уменьшается на эту величину, если достигает — фонд зарплаты увеличивается на 12%. Разумеется, что эти условия закрепляют в коллективных договорах.

Недостатки систем участия в доходах и убытках примерно те же, что и у систем соучастия в прибыли. Это, во-первых, возможность сведения на нет усилий работников из-за плохой конъюнктуры, во-вторых, снижение стимулирующего эффекта из-за разрыва во времени между усилием и вознаграждением, нестабильность доходов год от года и, наконец, возможность существенных различий в заработках работников.

К недостаткам соучастия персонала в доходах и убытках также можно отнести общую для всех систем соучастия проблему точности оценки индивидуального вклада участника при групповом характере результата труда.

Метод экспертных оценок может быть применен для количественного определения величины индивидуального вклада работника в общий результат. Использование метода экспертных оценок позволяет также включить работника в процесс управления, что само по себе является мощным корпоративным стимулом. Недостаток метода экспертных оценок — существенные затраты на создание и поддержание системы экспертизы.

Экспертный метод основан на использовании опыта, знаний и интуиции специалистов. Он заключается в организации работы со специалистами-экспертами и обработке мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме.

Метод экспертных оценок достаточно часто используют при оценке персонала — типичной слабоструктурированной процедуре, использующей множество критериев. Можно выделить три типа объектов оценки в организации, которые связаны с мотивацией и стимулированием: индивиды или отдельные работники, отдельные

категории персонала или профессиональные группы, персонал организации в целом, в том числе и отдельных подразделений.

Метод экспертной оценки позволяет получить информацию об уровне проявления качеств персонала в конкретном коллективе, увидеть каждого члена группы как бы глазами ее непосредственных участников.

Контрольные вопросы и практические задания

1. Охарактеризуйте процесс формирования мотива.
2. Каковы динамические (энергетические) и содержательные характеристики мотива?
3. Какие функции выполняют мотивы в трудовой деятельности человека?
4. Назовите виды мотивов трудовой деятельности.
5. Дайте характеристику основным этапам процесса мотивации.
6. Приведите классификацию потребностей человека.
7. Раскройте содержание потребностей человека, имеющих непосредственное отношение к мотивации трудовой деятельности.
8. Охарактеризуйте особенности динамики потребностей.
9. Что является субъектом и объектом управления мотивацией в организации?
10. Охарактеризуйте виды структуры мотивации.
11. Назовите методы и цели мотивации по отдельным ее составляющим.
12. Дайте характеристику укрупненным группам инструментов мотивации трудовой деятельности.
13. Дайте характеристику личностным факторам, влияющим на мотивацию трудовой деятельности.
14. Как влияют на мотивацию труда факторы профессиональной деятельности?
15. Что входит в групповые факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности?
16. Как влияют на мотивацию труда социальные и экономические факторы?
17. Что такое механизм формирования трудовой мотивации? Каковы условия формирования мотивов труда?
18. Охарактеризуйте основные компоненты механизма функционирования трудовой мотивации.
19. Что входит в структуру мотивационного ядра личности?
20. Назовите основные признаки классификации методик анализа механизма мотивации трудовой деятельности.
21. Дайте характеристику основных методик исследования мотивации трудовой деятельности.
22. Назовите признаки, характеризующие мотивационное ядро персонала организации.

23. Дайте краткую характеристику каждому из этих признаков.
24. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации.
25. Что такое управление мотивационным ядром персонала организации?
26. Назовите виды управления мотивационным ядром персонала.
27. Раскройте сущность эффективности мотивационного ядра персонала организации.
28. Охарактеризуйте основные модели корпоративного управления.
29. Приведите сравнительные характеристики основных моделей корпоративного управления.
30. В чем состоит сущность мотива соучастия в прибыли организации?
31. Дайте характеристику классическим формам участия в прибылях.
32. В чем сущность отсроченных платежей как формы участия в прибылях?
33. Охарактеризуйте условия реализации мотива соучастия в прибыли.
34. В чем состоит сущность мотива соучастия в собственности организации?
35. В чем состоит сущность мотива соучастия в управлении организацией?
36. В чем состоит сущность мотива соучастия в доходах и убытках организации?

Глава 3

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. 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, следовательно, 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 кон-

кретной 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. 3.1.

Таблица 3.1

Классификация стимулов

<i>Классифицируемый признак</i>	<i>Форма стимула</i>
1	2
Направленность действия стимулов	Поощряющие Наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические Административные Общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные Коллективные (групповые)

1	2
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 зависимости 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. 3.2.

3.2. МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ И НЕДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.2.1. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности

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.

Таблица 3.2

Основные направления стимулирования трудовой деятельности

Основные направления стимулирования		Основное содержание
1		2
МАТЕРИАЛЬНЫЕ ДЕНЕЖНОЕ	Зарботная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
	Зарботная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты
	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распределяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры)
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	Планы дополнительных 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 налогом и поэтому более привлекательные

1		2
МАТЕРИАЛЬНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов, приобретение транспорта с полным обслуживанием (транспорт с водителем) и с частичным обслуживанием
	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме, выплату субсидий на питание
	Продажа товаров, выпускаемых организацией	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)
	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями. Выделение средств на эти цели
	Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на павших условиях
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного 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

Н Е М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е		<p>Страхование жизни</p> <p>Медицинское страхование</p> <p>Льготы и компенсации, не связанные с результатами работы</p> <p>Отчисления в пенсионный фонд</p> <p>Стимулирование свободным временем</p> <p>Трудовое или организационное стимулирование</p> <p>Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания</p>	<p>Страхование за счет средств компании жизни работника и членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается</p> <p>Выделение средств на медицинское страхование как самих работников, так и членов их семей</p> <p>Компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением</p> <p>Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне</p> <p>Регулирование времени по занятости: предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организация гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда</p> <p>Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки</p> <p>Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используют для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создают кружки («золотой кружок» и пр.)</p>
--	--	---	--

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. 3.1).

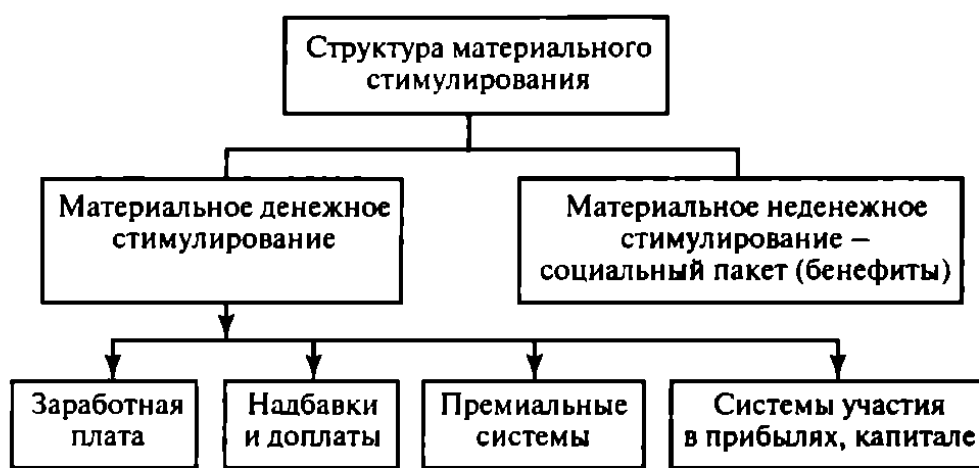


Рис. 3.1. Структура материального стимулирования

Рассмотрим более подробно названные элементы материального стимулирования.

Как видно из рис. 3.1, 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 достигают 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.

3.2.2. Сущность, экономическое содержание и функции заработной платы

Несмотря на большой исторический стаж категории «заработная плата» (не менее, чем у «прибыли», «дохода», «цены» и др.), до сих пор нет единого подхода к ее определению. Чтобы понять сущность заработной платы как основы формирования системы стимулирования труда на предприятиях, необходимо рассмотреть основные направления экономической мысли, в которых изучались проблемы заработной платы.

Согласно современным подходам¹ выделяют несколько направлений теорий заработной платы: макротеории, микротеории и микро-макротеории (табл. 3.3).

Макротеории – теории, в которых делается попытка определенным образом описать или объяснить широкие экономические влияния общества, которые сказываются на уровне оплаты труда всех работников различных отраслей, сфер деятельности, организаций. К макротеориям относят следующие группы теорий:

- Теории социального заработка, зачастую классифицируемые как классические теории заработков, пытаются объяснить, почему общество «обязано платить» любому из своих членов, исходя из его нужд либо «прав». Эти теории не принимают во внимание и даже не упоминают таланты индивида, качество либо количество выполняемой им работы.
- Теории контролируемых заработков утверждают, что где-то между чистым диктаторством и чистой демократией существует пространство для такого правительственного режима, который честно и открыто допускает, даже навязывает определенную степень косвенного контроля над уровнями заработков.
- Теории оправданных заработков пытаются объяснить или «оправдать» уровень компенсации труда отдельного работника.

Микротеории трактуют структуру заработков в пределах конкретной отрасли или компании, использующей непосредственные переговоры и обмен мнениями между работодателем и наемным работником.

Микро-макроэкономические теории исходят из того, что практика менеджмента (функции, структура управления организаций) может решающим образом влиять на продуктивность организации и что необходимо осмысление внутреннего менеджмента организации и практики в области стимулирования труда.

¹ Р. Хендерсон. Компенсационный менеджмент. – 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2004.

Таблица 3.3

Характеристика основных теорий заработной платы

Теория заработной платы	Сторонники теории	Основные положения теории
1	2	3
Макротеории		
Теории социального заработка		
Теория справедливой цены	Платон, Аристотель	Каждой появившейся на свет личности предопределено иметь точно такое же положение и обладать теми же земными благами, что и ее родителям. Следовательно, общество обязано предоставлять своим индивидам достаточную компенсацию для поддержания жизненного положения точно таким, каким оно у них было на момент рождения. Эта теория определяла роль права по рождению высшего элитного класса по сравнению с низшим классом, существовавшим на уровне прожиточного минимума. В теории не упоминалась небольшая социальная группа, находившаяся между высшим и низшим классами, которая обеспечивала знания и навыки, необходимые для функционирования общества, и по своему усмотрению наслаждалась благами стиля жизни, который превосходил прожиточный минимум
Теория справедливого заработка	Фома Аквинский (Средние века)	С помощью цены труда, или заработной платы, регулируется спрос на рабочую силу. Цена любого товара должна быть адекватной, но и не более чем адекватной покрытию затрат на его изготовление, которые, в свою очередь, определяются на базе стандартов стиля жизни, привычного для производителей этого товара. Общество обязано предоставлять каждому индивиду достаточную компенсацию для поддержания точно того уровня жизни, который окружал его на момент рождения. По своей сути эта теория не содержала в себе понятия предпринимательской выгоды и не делала различия между двумя работниками, отличающимися производственной эффективностью
Теория стоимости минимума средств существования	А. Смит	Заработная плата — вознаграждение за труд, который предоставляет работник нанимателю. С точки зрения А. Смита, товаром на рынке труда является сам процесс деятельности по созданию продукта (услуги). А. Смит выдвинул положение о том, что заработная плата представляет собой цену труда и сводится к стоимости минимума средств существования, необходимых для работника и его семьи

1	2	3
Железный закон заработков	Д. Риккардо	Каждый член общества должен быть обеспечен достаточным количеством продуктов питания, одежды и крышей над головой, чтобы продолжать существовать. Далее подразумевается, что едва доходы работников начинают превышать их прожиточный уровень, они производят на свет потомство, обеспечивая, таким образом, прирост рабочей силы и как следствие – снижение заработков, вытекающее из соотношения предложения и спроса на рынке труда
Теория фонда заработков	И. Бантам, Т. Мальтус, Дж. С. Милль	Заработки наемного работника выплачиваются из некоего фонда, который, по всей видимости, накапливается предпринимателем в результате операции предыдущих лет. Этот фонд, который в определенной степени находится под контролем предпринимателя, в равных долях разделяется между всеми наемными работниками
Теория остаточного претендента	Ф.Э. Уолкер	Фонд заработков формируется не из операций предыдущих лет, а лишь из остатка суммарных доходов после вычета из них всех других легитимных издержек на операции бизнеса, т.е. таких вычетов, как рента, налоги, процентные ставки и прибыли. Из этого следует логическое заключение, что если «другие издержки» поглощают весь доход, то труд, будучи «остаточным претендентом», не получает никаких заработков и, по-видимому, не имеет на них права
Марксистская теория (теория прибавочной стоимости)	К. Маркс	<p>Рабочая сила, как и всякий товар, имеет потребительную стоимость и стоимость. Потребительная стоимость состоит в том, что человек, обладающий рабочей силой, способен трудиться, создавать стоимость большую, чем воспроизводство затрат его рабочей силы. Это предполагает деление всего рабочего дня, в течение которого работник трудится под контролем работодателя, на необходимое и прибавочное рабочее время. В необходимое рабочее время работник создает эквивалент своей собственной стоимости – стоимость необходимого продукта, а в прибавочное время – стоимость прибавочного продукта, для чего предприниматель и покупает рабочую силу.</p> <p>Исходя из этого стоимость рабочей силы в первую очередь определяется стоимостью предметов потребления, необходимых для существования работника и его семьи, включая средства на образование, которые постоянно возрастают в условиях повышения технического и технологического уровня производства.</p> <p>Выраженная в деньгах стоимость рабочей силы выступает как ее цена в форме заработной платы. Согласно теории К. Маркса источник заработной платы — необходимое рабочее</p>

1	2	3
		<p>время, но условием ее получения является одновременное создание наемными работниками прибавочной стоимости. Поэтому заработная плата создает видимость оплаты за весь труд наемного работника. Она обусловлена также и тем, что работник может получить заработную плату только после того, как отработает определенное количество времени; и чем больше это время, тем выше заработная плата</p>
Теории контролируемых заработков		
Теория национального дохода (теория заработков при полной занятости)	Дж. М. Кейнс	<p>Полная занятость — функция национального дохода. Национальный доход, в свою очередь, равен сумме компенсаций плюс частные и общественные инвестиции. Если национальный доход опускается ниже уровня, который направляет общую занятость, федеральное правительство берет на себя ответственность за манипулирование любой одной, двумя или всеми тремя переменными в целях увеличения национального дохода и возвращения к полной занятости. Это равнозначно утверждению, что правительство является единственным и достаточным органом власти, способным осуществлять монетарный контроль и фискальную политику, а также принудительно воздействовать на частных предпринимателей прямыми декретами, а следовательно, и поддерживать полную занятость, косвенно добиваясь желательного уровня заработков</p>
Теория некейнсианского распределения	Р. Харрод, Е. Домар, Э. Хансен	<p>Теория пытается объяснить, как добиться полной занятости без конфликта с общепринятыми стандартами жизни или стабильностью цен. Она также учитывает тот факт, что в краткосрочном аспекте общий уровень заработков может определяться решениями предпринимателей. В рамках установленных лимитов денежные ставки заработков определяются посредством переговоров между капиталистом и наемным работником. Это некий отход от упоминавшихся ранее теорий, которые трактуют определение уровней заработков только экономическими силами. Таким образом, данная теория рассматривает также непрерывно меняющееся предложение труда</p>
Теория потребления (теория покупательной способности)	Г. Форд	<p>Более высокооплачиваемые рабочие смогут покупать больше товаров, что, в свою очередь, улучшит стиль их жизни. Это будет способствовать расширению бизнеса и получению более высоких прибылей предпринимателями, работодателями и держателями акций</p>

1	2	3
Теории оправданных заработков		
Теория инвестиций	Г.М. Джитлман	Рынки труда варьируют в пределах «инвестиций работников», требующихся для получения рабочего задания в их конкретной индустрии. В общем случае чем шире рынок труда, тем выше заработки. «Инвестиции» конкретного работника состоят из образования, полученной профессии и обретенного опыта, которые этот работник инвестирует на протяжении трудовой жизни. Отдельные работники варьируют свое стремление максимизировать доход точно так же, как эксплуатирующие их организации варьируют свои требования к инвестициям работников. Таким образом, Джитлман рассматривает гипотезу о том, что компенсация за труд отдельного работника определяется ставкой прибыли на инвестиции этого работника
Теория учреждений заработков		Уровень заработков зависит от многообразия выбора лиц, принимающих решения, и каждому выбору может быть назначен весовой коэффициент. Теория рассматривает все типы структур заработков, такие как межличностные, межфирменные, межрегиональные, определяемые взаимосвязью сфер занятости и индустрии. Согласно этой теории необходимо анализировать компенсации на динамической, непрерывно меняющейся базе, а не исходить из предположения, что можно принимать постоянными все факторы, влияющие на компенсацию, варьируя только какой-то один из них
Теория предложения и спроса	Дж. Перри, М. Фелдстайн, Р. Холл	Если рабочих заданий немного, а предложение рабочих рук велико, то заработки будут падать. И наоборот, если рабочие задания имеются в избытке, а рабочих недостаточно, то заработки будут расти, а в долгосрочной перспективе уровень роста заработков будет искать ту точку, в которой кривые спроса и предложения пересекаются
Микротеории		
Теория предельной продуктивности	И.Г. фон Тюрен, Ф.Г. Уикстед, Дж. Б. Кларк	Зарботок, который выплачивается наемному работнику, должен быть равен избыточной стоимости его продуктивности, которую он добавляет к продукции в целом. Стоимость продукции, произведенной работником, определяется той частью дохода, которую работодатель в состоянии извлечь из продуктивности работника. По мере найма работодателем дополнительных работников постепенно достигается некоторая точка, в которой самый последний из нанятых работников производит такой объем продукции, которого как раз достаточно, чтобы выплатить его зарботок. Найм еще

Продолжение табл. 3.3

1	2	3
		<p>одного дополнительного работника приведет к получению такого дохода, который уже не будет равен заработкам работников. Работник, нанятый самым последним, называется «предельным наемным работником», а увеличение производства продукции, связываемое с появлением этого работника, называется «предельной продуктивностью». Зарботок, выплачиваемый этому самому последнему предельному наемному работнику, определяет зарботок всех рабочих, которые выполняют похожую работу</p>
<p>Теория производительной эффективности (производительная теория заработной платы)</p>	<p>Г. Кэрри</p>	<p>Теория представляет собой усиление теории предельной продуктивности, согласно которой каждому работнику предоставляется благоприятная возможность увеличить свой зарботок посредством повышения собственной производительной эффективности. Эта теория служит определенным базисом для некоторого множества монетарных мотивирующих инструментов, таких как поощрительные системы, надбавки и планы разделения прибыли</p>
<p>Теория переговоров</p>	<p>Дж. Дэвидсон</p>	<p>Компенсация определяется переговорами между работодателем и наемным работником и зависит от результатов этих переговоров. Работа, выполненная любым наемным работником, – обмен экономической стоимостью, которая представляет собой баланс первоначальных обязательств работодателя, ведущего переговоры. Теория переговоров базируется на допущении, что ни для какого конкретного рода работы не существует единственной фиксированной ставки зарботков. Скорее, имеет место некоторый диапазон возможных ставок зарботков. Верхний предел этого диапазона определяется наивысшим зарботком, который работодатель в состоянии или желает выплачивать, а нижний предел – это тот самый низкий зарботок, за который наемный работник не отказывается работать</p>
<p>Микро-мекротеоии</p>		
<p>Экономические модели поведения</p>		
<p>Модель X-эффективности</p>	<p>Г. Лейбенштейн</p>	<p>Фирмы, работающие в условиях конкурентного рынка, могли бы обеспечивать дополнительные объемы выработки посредством изменения внутренних рабочих процессов, не меняя масштаб операций или технологию. При этом уровни фактической выработки фирмы редко соответствуют ее оптимальному конкурентному уровню. Лейбенштейн ввел определение неявики, или X-неэффективности.</p>

1	2	3
		характеризующей недоработку объема продукции фирмы, который скорее является атрибутом ее внутренних операций, чем эффективности распределения ресурсов рынка. Кроме того, на продуктивность существенно влияют внутренняя структура вознаграждений и поощрений, рабочие усилия, личностные качества индивидов и система менеджмента организации
Теория недостаточной оптимизации	Г. Симон	Менеджеры работают, ограничиваясь целесообразностью, и это их удовлетворяет, так как они редко обладают всеми знаниями и фактами, необходимыми для выбора наилучшего действия в конкретной ситуации. В силу фактически существующих или просто ощущаемых ограничений на доступные ресурсы, в том числе и время, это их удовлетворяет. Они действуют каким-то определенным способом, который «достаточно хорош», но не обязательно является оптимальным или наилучшим способом
Организационные экономические теории		
Экономическая теория операционных затрат	О. Уильямсон, Ф. Найт, Дж. Р. Коммонс, Р. Коас	Теория рассматривает природу обмена товарами и услугами между сторонами; однако в отличие от более ранних экономических теорий она допускает сложность и неопределенность процессов обмена, ограниченность целесообразностью, асимметричность распределения информации и не исключает потенциальную возможность оппортунистического поведения сторон, участвующих в обмене. Операционные затраты состоят из переговорных, мониторинговых и подкрепляющих затрат, которые необходимо понести, чтобы состоялся обмен между двумя сторонами. Когда эти затраты операций рыночного обмена становятся слишком большими, это подталкивает к осуществлению обмена не на внешнем рынке, а внутри организации. Перевод затрат в разряд внутренних требует построения внутренней организационной структуры, которая предопределяет системы поощрений и предполагает мониторинговые виды деятельности. Хорошо сконструированная компенсационная система играет главную роль в выполнении операций фирмы
Теория агентства	Дж. Стиглиц	Владельцы фирмы могут так утилизировать мониторинговые и поощрительные механизмы выравнивания, что менеджеры (и их подчиненные) ведут себя таким образом, чтобы способствовать повышению благосостояния держателей акций

Анализ эволюции теоретических подходов к пониманию сущности заработной платы позволяет сделать вывод, что 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 вхо-

дят 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.

Заработную плату следует рассматривать не только как экономическую, но и как нравственную категорию, призванную обеспечивать 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*¹:

- *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.

¹ Яковлев Р.А. Концепция реформирования заработной платы. – М.: Институт труда Минтруда РФ, 1998.

3.2.3. Факторы, воздействующие на заработную плату

В условиях рыночной экономики на уровень, функции и принципы организации заработной платы влияют различные рыночные и нерыночные факторы. Все они тесно взаимосвязаны и в совокупности определяют уровень заработка работников, издержки производства, а также благосостояние всего общества.

Можно выделить группы организационно-производственных, социальных, специфических рыночных, а также институциональных факторов, формирующих уровень заработной платы (рис. 3.2)¹.



Рис. 3.2. Факторы, влияющие на заработную плату

¹ Организация и регулирование оплаты труда: Учеб. пособие / Под ред. М. Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2006. – С.11–15.

Среди *организационно-производственных факторов* в качестве основного можно рассматривать *уровень научно-технического прогресса*, так как от него в значительной степени зависят все остальные производственные факторы.

Все направления технического прогресса способствуют повышению производительности труда, выпуска продукции и увеличению заработка. По данным НИИ труда и социального страхования, технический прогресс обеспечивает 75% роста производительности труда, а остальные — совершенствование организации труда и повышение квалификации работников. Производительность труда увеличивается за счет сокращения оперативного времени на производство продукции.

Вложения предпринимателя в совершенствование технической базы производства и как следствие этого — увеличение выпуска продукции не должны приводить к повышению заработной платы. Но для эксплуатации новой техники требуется исполнитель более высокой квалификации, и поэтому его заработок будет возрастать с повышением качества рабочей силы.

При обслуживании новой техники требуется большая напряженность труда — сосредоточение внимания, повышение скорости выполнения работы, быстрота принятия решения, что приводит к увеличению затрат нервной энергии работника и потребует больших средств на восстановление рабочей силы. Сущность совершенствования организации и регулирования заработной платы при развитии техники и технологий состоит в том, чтобы правильно оценить изменения в сложности труда, определить конкретные его результаты в виде количества и качества выпускаемой продукции, выбрать форму и систему оплаты с учетом особенностей технологического процесса.

Условия труда (шум, загазованность и др.) и производственная обстановка зависят от совершенства применяемой техники и технологии и изменяются в соответствии с их развитием. Улучшение условий труда повышает работоспособность человека за счет сокращения периодов вработываемости. Уменьшаются потери времени по болезни и травматизму, выплаты за неотработанное время, вызванное «сокращением» смены, доплаты за неблагоприятные условия труда и производственный риск.

Изменения *результатов труда* (производительности) связаны с заработной платой работника. Следует всегда учитывать, за счет чего повышается производительность труда, ее связь с ростом квалификации, отработанного времени, интенсивности труда.

Качество труда – качество выпускаемой продукции и выполнения трудового процесса. В целях повышения степени влияния этого фактора на результаты производственной деятельности целесообразно стимулировать самого исполнителя в виде выплаты премии за обеспечение выпуска продукции, соответствующей установленным требованиям. В этом случае заработная плата работника может увеличиваться вследствие возрастания трудозатрат, вызванных более высокими требованиями к продукции, или повышения мастерства исполнителей.

Результаты хозяйственной деятельности предприятия, в частности получение предприятием высокого уровня прибыли, дают возможность его руководству выплачивать премии (квартальные, годовые) работникам, что позитивно сказывается на уровне их заработной платы.

Кадровая политика предприятия – работа по повышению квалификации персонала, «продвижение» работников на более ответственные должности, повышение творческой активности персонала – несомненно, сказывается на уровне оплаты труда.

Почти все *социальные факторы* непосредственно влияют на уровень оплаты труда. При введении социальных гарантий необходимо учитывать психологию населения, его представления о социальной справедливости и традиции страны. В условиях рыночных отношений *рост прожиточного минимума и расширение структуры потребительской корзины* обеспечивают увеличение покупательной способности населения, а следовательно, и возможность дальнейшего развития производства. *Минимальный размер оплаты труда* (минимальная заработная плата) является государственной гарантией в сфере оплаты труда. Увеличение нормативного количества потребительских благ и услуг, входящих в потребительскую корзину, предопределяя рост реальной величины прожиточного минимума и как следствие – минимального размера заработной платы, ведет к повышению физического и социального воспроизводственного минимума. Это, в свою очередь, повышает ставку заработной платы как ее рыночную цену.

К социальным факторам следует отнести и *развитость форм социальных трансфертов* (регулярные выплаты на ребенка, бесплатные услуги, гарантии, предоставляемые государством, регионом, работодателем). Увеличение доли социальных трансфертов в общем доходе работников является действенным средством, сдерживающим уровень оплаты по труду. *Развитие условий мобильности труда* обеспечивает возможность перехода работни-

ков к иным занятиям, переезда в другой регион, повышает их конкурентоспособность на рынке труда, а значит, и уровень трудового дохода.

Рыночные факторы влияют на размер, организацию и регулирование заработной платы и зависят от степени развития рынка труда.

Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведет к сокращению объемов выпуска, а следовательно, к падению спроса на рабочую силу и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на рабочую силу и повышению ставки заработной платы.

Полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Увеличение спроса на рабочую силу во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия. Иначе говоря, как долго будет экономически эффективным привлечение дополнительных работников при неизменных характеристиках других факторов производства, в частности технической оснащенности.

Эластичность спроса на рабочую силу по цене. Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы под давлением профсоюзов), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на рабочую силу, а следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность спроса на рабочую силу по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит:

- от динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удельным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, т.е. эластичность спроса по цене слабая. Напротив, если возможности получения отдачи от дополнительного привлечения работников исчерпываются быстро (резкое снижение предельного дохода), то повышение ставки заработной платы вызовет резкое падение спроса на рабочую силу, т.е. в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высокоэластичен;
- доли затрат на ресурс труда в издержках фирмы. Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на рабочую силу зависит от цены труда,

так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек;

- эластичности спроса на товары, при производстве которых используется данный труд. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на рабочую силу, используемую при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

Рассматривая воздействие такого фактора, как *взаимозаменяемость ресурсов*, следует отметить, что возможности работодателя снижать издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. В цене труда присутствует так называемый *эффект храповика*. Иными словами, ставка заработной платы, будучи вполне подвижной в сторону увеличения, практически не уменьшается при изменении конъюнктуры на рынке труда. В этом случае встает вопрос о возможности *замещения живого труда более производительной техникой*.

Такая взаимозаменяемость ресурсов, наличие на рынке более производительной техники могут оказать двойное воздействие на условия найма и конъюнктуру рынка труда в зависимости от того, какой эффект будет предпочтительнее для работодателя. Возможны два варианта: первый – так называемый *эффект замещения*, т.е. сокращение кадров при неизменном или возрастающем выпуске продукции в результате внедрения новой техники. Спрос на рынке труда сокращается, высвобождающиеся работники увеличивают предложение труда, что в совокупности ухудшает условия найма и возможности повышения заработной платы. Вторым вариантом – так называемый *эффект роста объема выпуска* в результате применения высокопроизводительной техники, который значительно снижает средние издержки производства и повышает его выгодность. В этом случае спрос на рабочую силу не будет иметь четкой тенденции к снижению.

Рост цен на потребительские товары и услуги, повышая стоимость жизни, повлечет за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом. При понижении цен на потребительские товары и услуги такой прямой зависимости не будет, если учесть уже упоминавшийся эффект храповика.

В целях снижения *издержек производства на рабочую силу* предприниматель, казалось бы, заинтересован использовать более дешевую рабочую силу. Но уровень развития техники, повышенные требования к качеству продукции обуславливают применение бо-

лее квалифицированного и мотивированного исполнителя, что повышает издержки. Кроме того, действие социальных и институциональных факторов препятствует снижению этих затрат. Вместе с тем высокая доля затрат на оплату труда в совокупных издержках по производству продукции (работ, услуг) сдерживает рост реальной заработной платы, если он не сопровождается снижением ее удельных затрат на рубль (единицу) продукции.

Рыночными факторами, определяющими уровень номинальной и реальной заработной платы, являются *динамика цен на потребительские товары и услуги*, а также *инфляционные ожидания работников*. Реальное и ожидаемое повышение стоимости жизни увеличивает «цену» воспроизводственного минимума в ставке заработной платы, что отражается на ее уровне, покупательной способности, на ее массе и доле в издержках, на удельных ее затратах.

Институциональные факторы определяют объем, характер и методы государственного и регионального экономического регулирования при организации заработной платы; деятельность профсоюзов, объединений работодателей по договорному регулированию условий оплаты труда; развитие и оформленность системы социального партнерства.

3.2.4. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности

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.

Но 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 льготы, 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 (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Материальные неденежные стимулы

Группа материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте /должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> Полная или частичная оплата сотовой связи Предоставление транспорта или оплаты расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> Доставка сотрудников (на работу/ с работы) Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация отдыха детей Обязательная медицинская страховка Оказание материальной помощи Льготное питание Льготные занятия спортом Ценные подарки на памятные даты
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	<ul style="list-style-type: none"> Служебный автомобиль Питание в отдельном зале для высшего руководства Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Медицинская страховка по программе дополнительного медицинского страхования (возможно, и для членов семьи) Организация и оплата дорогостоящего отдыха Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	<ul style="list-style-type: none"> Предоставление кредитов/ поручительство перед банком на неотложные нужды Предоставление кредитов/ поручительство перед банком на приобретение жилья Оплата обучения Предоставление путевки на курорты и в дома отдыха Служебные квартиры, коттеджи или оплата аренды за счет фирмы

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 долевым принципе. Причем доля организации возрастает, тогда как доля государства, напротив, в основном остается стабильной. Поскольку эти программы долевыe, 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, по-

сколькx 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 работодателя, 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 ра-

ботником 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 (табл. 3.5).

Таблица 3.5

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

Вид выплат и льгот	Все занятые	Специалисты и управляющие	Техники и служащие	Производственные рабочие
1	2	3	4	5
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

Окончание табл. 3.5

1	2	3	4	5
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
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.

3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

3.3.1. Сущность, принципы и элементы организации оплаты труда

Для понимания сущности организации оплаты труда необходимо выяснить особенности содержания экономической категории «оплата труда». Современное употребление понятий «заработная плата» и «оплата труда» (на практике эти понятия неоправданно часто считают тождественными) отражает их неразрывную связь друг с другом. Оплата труда – более широкое и общее понятие по сравнению с категорией «заработная плата». Оно включает:

- основную заработную плату, которая начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы и состоит из тарифной заработной платы, а также выплат и доплат компенсационного и стимулирующего характера;
- дополнительную заработную плату – выплаты за неотработанное на предприятии время. Дополнительная заработная плата включает оплату отпусков (ежегодных и дополнительных, учебных); выходных пособий при увольнении работников; льготных часов при укороченном рабочем дне для подростков и инвалидов; специальных перерывов в работе для кормящих матерей; при направлении работников на курсы повышения квалификации; простоев не по вине работника; времени для выполнения государственных обязанностей и пр.;
- поощрительные выплаты, надбавки, бонусы за дополнительно приложенные трудовые усилия или за превышение стандартов результативности.

Таким образом, понятие «оплата труда» включает в себя понятие «заработная плата» и становится ему равным только в случае, если дополнительных трудовых затрат, приведших к увеличению результативности, приложено не было. Чем больше размер дополнительных выплат, тем ощутимее будет разница между заработной платой и оплатой труда. Причина того, что часто между этими понятиями не делают различий, в том, что и то и другое является в буквальном смысле платой за труд. Только термин «заработная плата» является конкретным выражением и результатом действия принципа оплаты труда (суть которого – всякий труд должен быть оплачен). Таким образом, можно понимать термин «оплата труда» еще и как

принцип экономического взаимодействия, а точнее, обмена наемного работника и работодателя приложенными трудовыми усилиями и материальным вознаграждением.

На макроэкономическом уровне оплату труда необходимо рассматривать как *один из главных элементов трудовых отношений, включающий в себя весь комплекс отношений по поводу порядка, сроков, формы, а также особых условий выплат работодателем заработной платы работникам за их труд, регламентируемых действующим законодательством.*

При этом стоит отметить, что словосочетание «заработная плата» в русском языке исторически является более устойчивым и употребимым, чем словосочетание «оплата труда». Например, говорят об организации заработной платы, хотя речь идет об организации оплаты труда.

Регулирование оплаты труда непосредственно на предприятии требует ее соответствующей организации, обеспечивающей, с одной стороны, гарантированный заработок за выполнение нормы труда независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. **Организация оплаты труда на предприятии – построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.**

Эффективная организация оплаты труда предполагает выполнение определенных принципов¹, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты их труда (рис. 3.3).

Элементы внутрипроизводственной организации заработной платы (рис. 3.4):

- нормирование труда как механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности или трудозатрат. Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др.;
- различные условия оплаты труда, зависящие от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относят та-

¹ Принципы организации оплаты труда – объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

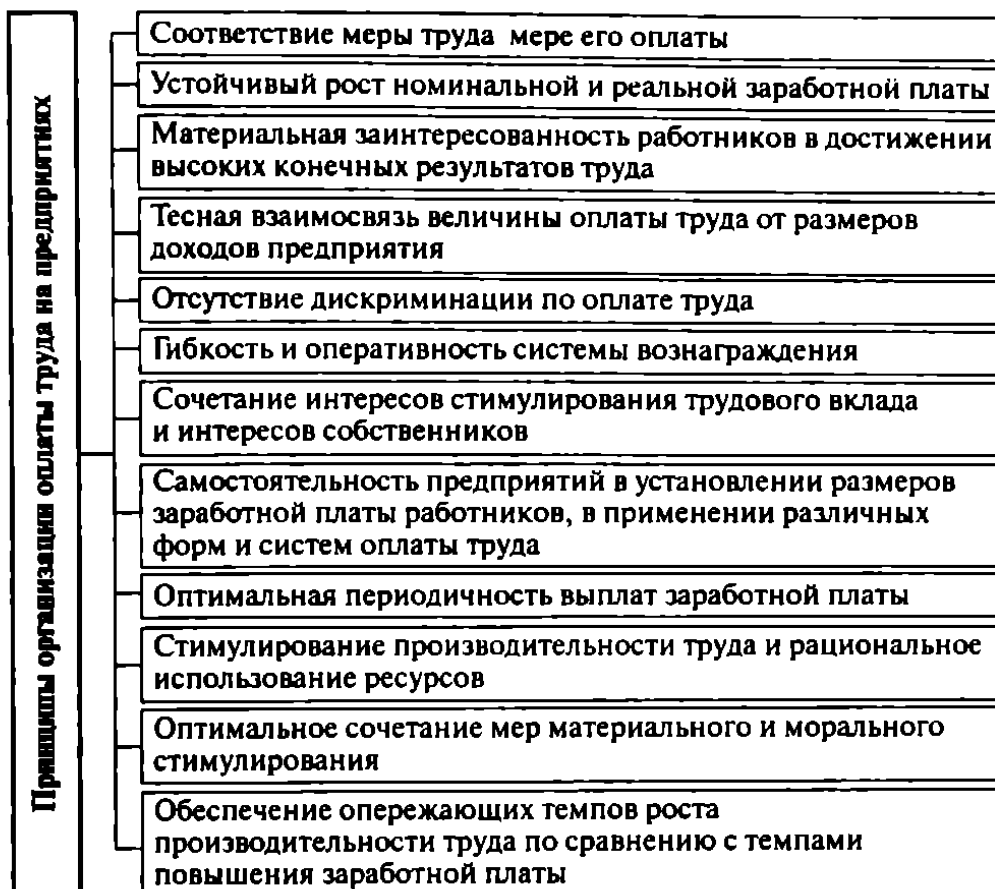


Рис. 3.3. Основные принципы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики

рифную систему, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.). В качестве таких инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и пр.;

- формы и системы оплаты труда, устанавливающие четкую зависимость между качеством, количеством и эффективностью трудовой деятельности (трудового вклада) и заработком работника.

Рассмотрим подробнее некоторые элементы организации оплаты труда.

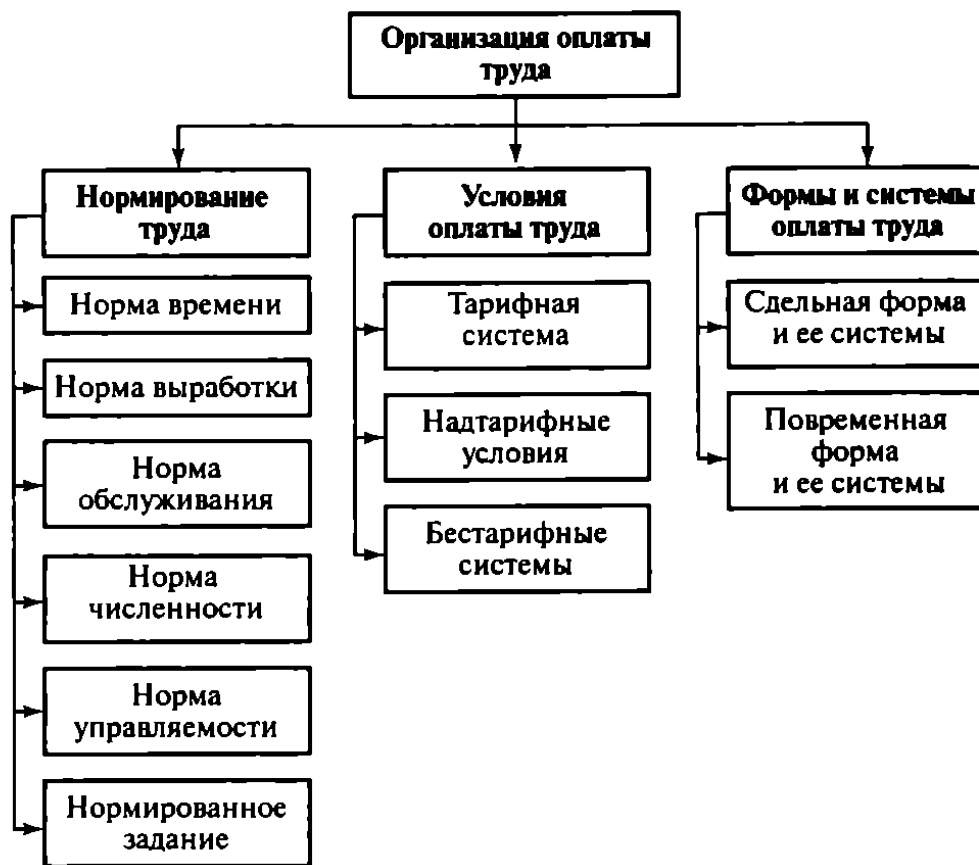


Рис. 3.4. Элементы организации оплаты труда

3.3.2. Нормирование труда

Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях.

В настоящее время в организациях используется система норм труда, отражающая различные стороны трудовой деятельности. *Норма труда* определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравнивают фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяют нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Норма времени определяет необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы. Норму времени, установ-

ленную на операцию или единицу изделия, называют *нормой штучного времени*.

Норма выработки определяет количество единиц работы (продукции), которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации в единицу времени. Таким образом, норма выработки является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Норма выработки измеряется в натуральных или условно-натуральных единицах.

Норма обслуживания определяет необходимое количество единиц производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), закрепленных для обслуживания в течение единицы времени за одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма численности определяет численность работников соответствующей квалификации, необходимую для выполнения конкретных производственных или управленческих функций либо определенного объема работ.

Разновидностью нормы численности является *норма соотношений*, регламентирующая количественные пропорции между различными категориями и должностными группами работников, необходимые для качественного выполнения работ (функций).

Норма управляемости (числа подчиненных) определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено руководителю.

Нормированное задание определяет необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или их группой за данный отрезок времени. Нормированное задание устанавливается в нормо-часах, нормо-рублях.

Все виды норм труда могут классифицироваться по нескольким признакам (рис. 3.5).

По методам разработки все виды норм труда делят на научно обоснованные и опытно-статистические. К *научно обоснованным* относят нормы, обоснованные с точки зрения наиболее эффективного использования технических, технологических и организационных возможностей производства, а также имеющие психофизиологическое и социально-экономическое обоснование. *Опытно-статистические нормы* определяют исходя из опыта нормировщика или мастера или статистических данных.

По степени укрупнения все виды норм делятся на дифференцированные (элементные), укрупненные и комплексные.



Рис. 3.5. Классификация норм труда

К дифференцированным нормам относят нормы времени на элементы операции, установленные на основе дифференцированных нормативов. Эти нормы рассчитывают на действия, приемы, отдельные комплексы приемов, они являются наиболее точными нормами, отражающими все условия и возможности производства.

Укрупненные нормы труда разрабатываются на изделие, технологический процесс в целом, определенный объем работ.

Комплексной называется норма времени, рассчитанная на конечный укрупненный измеритель, характеризующий комплекс взаимосвязанных работ.

Нормы труда в зависимости от охвата работ делят на местные, отраслевые и общепромышленные. Местные нормы разрабатыва-

ются на работы или операции, свойственные одному или группе аналогичных предприятий. *Отраслевые* нормы применяют на всех предприятиях отрасли независимо от их ведомственного подчинения. *Общепромышленные* нормы предназначены для большинства или всех предприятий независимо от их территориальной расположенности, а также отраслевой принадлежности.

По способу построения нормы бывают типовые и единые. *Типовые* нормы времени рассчитывают на основе типового технологического процесса; *единые* нормы устанавливают на выполнение технологически однородных работ, организационно-технические условия которых одинаковы.

По охвату работников нормы труда бывают *индивидуальные*, устанавливаемые для одного работника, и *групповые (коллективные)*, устанавливаемые для группы работников (бригады).

В зависимости *от периода или времени действия* нормы труда делят на разовые, временные, условно-постоянные, сезонные.

Разовые нормы устанавливают на отдельные внеплановые (аварийные, случайные и др.) или не предусмотренные технологией работы.

Временные нормы труда рассчитывают на определенный срок, соответствующий периоду освоения новой техники, продукции, технологии, организации производства и труда. Срок действия временных норм не должен превышать трех месяцев.

Условно-постоянные нормы устанавливают без указания срока их действия и применяют до пересмотра или замены в связи с изменением условий, на которые они рассчитаны.

Сезонные нормы применяют в сезонных производствах, они действуют в течение установленного срока.

3.3.3. Условия оплаты труда

Тарифная система – один из распространенных инструментов дифференциации заработной платы в зависимости от качества труда, т.е. сложности выполняемых работ, квалификации работников, условий труда, значимости тех или иных видов деятельности и профессий для организации, интенсивности и прочих факторов.

В условиях рыночной экономики тарифная система обычно устанавливается в ходе переговоров между работодателем и наемными работниками и обеспечивает на определенный период времени гарантированные условия оплаты за выполнение трудовых обязанностей. В известной мере можно сказать, что тарифная система является конкретной формой существования цены рабочей силы.

Трудовой кодекс РФ определяет тарифную систему как «совокупность нормативов, с помощью которых определяется дифференциация заработной платы работников различных категорий» (ст. 129).

Основные элементы тарифной системы:

- тарифные сетки;
- тарифные коэффициенты;
- тарифные ставки и должностные оклады;
- тарифно-квалификационные справочники и отдельные тарифно-квалификационные характеристики.

Рассмотрим подробнее сущность и назначение основных элементов тарифной системы.

Тарифная сетка представляет собой шкалу, включающую совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Тарифные разряды — это, по сути, порядковые числительные, с помощью которых ранжируются группы работ (работников), различающиеся по уровню оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника).

Количество разрядов зависит от разнообразия номенклатуры работ на предприятии, диапазона их сложности, а также от того, оплата труда каких категорий персонала осуществляется с помощью данной тарифной сетки. Обычно, если тарифная сетка используется только для оплаты труда рабочих, а руководители, специалисты и служащие оплачиваются на основе схемы должностных окладов, число разрядов ограничивается 6—8. Если на основе тарифной сетки организована заработная плата всех категорий персонала (так называемые единые тарифные сетки), число разрядов достигает 15—18. Первым разрядом тарифицируются рабочие начального (низшего) уровня квалификации и наиболее простые работы, последним — работники высшего уровня квалификации, выполняющие наиболее сложные работы.

Тарифные коэффициенты — величины, показывающие, во сколько раз тарифная ставка 2-го и последующих разрядов больше тарифной ставки 1-го разряда. Соответственно, тарифный коэффициент 1-го разряда всегда равен единице.

Именно тарифные коэффициенты определяют различия в оплате труда различной сложности и работников различной квалификации. С их помощью образуются тарифные ставки различных разрядов:

$$T_n = T_1 \times K_n,$$

где T_n – тарифная ставка n -го разряда;
 T_1 – тарифная ставка 1-го разряда;
 K_n – тарифный коэффициент n -го разряда.

Тарифный коэффициент устанавливает соотношение сложности (а следовательно, и оплаты) труда, отнесенного к той или иной группе (разряду), со сложностью простейшего труда, принимаемого за базу сравнения (эталон). Иными словами, тарифный коэффициент является коэффициентом *редукции труда* (измерения сложного труда в единицах простого, принимаемого за эталон).

Абсолютное и относительное нарастания тарифных коэффициентов от разряда к разряду в различных тарифных сетках могут существенно отличаться.

Абсолютный «разрыв» (межразрядная разница) в смежных тарифных коэффициентах определяется как разность между их значениями.

Относительный «разрыв» (межразрядная разница) показывает, на сколько процентов увеличиваются тарифные коэффициенты от разряда к разряду.

В зависимости от методических подходов к нарастанию тарифных коэффициентов можно выделить четыре основных вида тарифных сеток.

Равномерная тарифная сетка характеризуется одинаковой межразрядной разницей между тарифными коэффициентами; *прогрессивная*, или *возрастающая*, – нарастанием относительно межразрядной разницы по мере перехода к более высоким разрядам; *регрессивная*, или *затухающая*, – соответственно, ее уменьшением.

Особенностью *смешанной (возрастающе-затухающей)* тарифной сетки является сначала возрастание, а затем – уменьшение относительной межразрядной разницы.

Соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов называют *диапазоном тарифной сетки*. Диапазон характеризует пропорции в оплате труда наименьшей и наибольшей групп сложности.

Тарифные ставки – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различной сложности и работников различной квалификации в единицу времени. Различают часовые, дневные, месячные тарифные ставки.

Тарифная ставка 1-го разряда определяется коллективным договором предприятия или, при его отсутствии, Положением об оплате труда. Ее величина зависит, с одной стороны, от финансовых возможностей предприятия, с другой – может определяться условиями отраслевого (регионального, территориального) тариф-

ного соглашения. В любом случае минимальная тарифная ставка должна обеспечивать получение работником низшего разряда, занятого в нормальных условиях труда и работающего с нормальной интенсивностью, при условии отработки им полной месячной нормы времени тарифного заработка не ниже установленного правительством минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (МРОТ).

Минимальная тарифная ставка 1-го разряда в отраслях бюджетной сферы устанавливается организацией на уровне не ниже гарантированного государством минимального размера оплаты труда.

Наибольшее практическое применение имеют часовые тарифные ставки, так как они часто являются основой исчисления различных доплат к заработной плате. Дневную ставку в этом случае рассчитывают умножением часовой ставки на количество часов в рабочей смене, месячную — на среднегодовое число рабочих часов в месяце. В свою очередь, часовая тарифная ставка может быть определена делением дневной на количество рабочих часов в смене или месячной — на среднегодовое число рабочих часов в месяце.

На предприятии может применяться система тарифных ставок 1-го разряда (так называемая тарифная вертикаль), дифференцированных в зависимости от интенсивности труда, значимости работ, иногда — условий труда.

Для руководителей, специалистов и служащих тарифные условия могут разрабатываться в виде схем должностных окладов.

Должностной оклад — это ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от занимаемой должности и квалификации.

Схема должностных окладов представляет собой группировку должностей по уровню оплаты, состоящую из перечня должностей и размеров месячных окладов по каждой из них. В целях полного учета деловых качеств, опыта и квалификации работников для каждой должности часто предусматривается «вилка» должностных окладов, т.е. минимальный и максимальный оклады с различием обычно от 10 до 30%. Следует отметить, что наименование должности не всегда отражает сложность труда и необходимую квалификацию, поэтому в схемах должностных окладов отдельные должности могут подразделяться на квалификационные категории, от которых и зависит размер оклада внутри должности. Категории устанавливаются на основании аттестации или решением руководителя организации в зависимости от уровня образования работника, сложности выполняемых функций, стажа работы по специальности, уровня ответственности. Часто выделяют категории

«специалист» (начальная квалификация) и далее по нарастанию квалификации — «специалист III категории», «специалист II категории», «специалист I категории», «ведущий специалист».

Отнесение работ и работников к тем или иным тарифным разрядам по оплате труда называется *тарификацией*. Тарификация осуществляется на основе Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих, тарифных разрядов, утвержденного Госстандартом России и введенного в действие с января 1996 г. Он включает более 5500 наименований профессий рабочих и около 2000 наименований должностей служащих.

Инструментом для тарификации служат тарифно-квалификационные справочники (ТКС) и отдельные тарифно-квалификационные характеристики.

Тарифно-квалификационные характеристики для рабочих состоят, как правило, из трех разделов: «Характеристика работ», «Должен знать», «Примеры работ».

«Характеристика работ» включает описание наиболее типичных для данных профессии и разряда основных трудовых функций, выполняемых рабочим: подготовительных операций, работ по обслуживанию рабочего места, расчетных функций, действий по непосредственному ведению технологического процесса.

Раздел «Должен знать» содержит основные требования к квалификации, необходимые для выполнения перечисленных работ, в том числе требования к типу и уровню профессионального образования.

В разделе «Примеры работ» представлен перечень работ, наиболее типичных для данных профессии и разряда, по аналогии с которыми может быть проведена тарификация схожих работ.

Тарифно-квалификационные характеристики рабочих сгруппированы в разделы *Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих* (ЕТКС), который является рекомендуемым инструментом тарификации рабочих в Российской Федерации. Данный справочник включает 72 выпуска, в первом из которых содержатся тарифно-квалификационные характеристики «сквозных» профессий, общих для всех отраслей; в последующих выпусках они сгруппированы по родственным производствам, охватывая более 5000 рабочих профессий применительно к 8-разрядной их группировке.

Поскольку приведенные в ЕТКС примеры не исчерпывают всех работ каждой отрасли, на предприятиях могут разрабатываться и утверждаться дополнительные примеры работ.

Основной критерий тарификации рабочих – профессиональные знания и трудовые навыки, необходимые для выполнения работ соответствующего разряда. Вопрос о присвоении или повышении разряда на основе личного заявления рабочего, прошедшего подготовку, или представления руководителя подразделения решает квалификационная комиссия цеха или предприятия, включающая представителей администрации и профсоюзных органов, мастеров, квалифицированных рабочих. Процесс тарификации включает проверку знаний, «квалификационную пробу» – практическое выполнение работ соответствующего разряда. Проверяются знания рабочих инструкций, технологических карт, технологических процессов, правил техники безопасности и охраны труда. Решение о присвоении разряда оформляется протоколом квалификационной комиссии, утверждается приказом руководителя организации, на основании которого вносится запись в трудовую книжку.

Разряды рабочим – выпускникам профессиональных образовательных учреждений присваивает Государственная квалификационная комиссия. Квалификационные характеристики руководителей, специалистов и служащих сгруппированы в *Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих* (ЕКС).

Данный справочник разделен в соответствии с принятой классификацией должностей работников на три категории: руководители, специалисты и служащие. Отнесение должностей к соответствующей категории осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитические, конструктивные, информационно-технические). Квалификационные характеристики сгруппированы в разделы по видам экономической деятельности, причем в первом собраны характеристики общеотраслевых должностей, прежде всего распространенных в сфере материального производства.

Квалификационные характеристики каждой должности состоят из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать», «Требования к квалификации».

Раздел «Должностные обязанности» содержит перечень основных функций, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность. При необходимости должностные обязанности, содержащиеся в квалификационных характеристиках, могут быть распределены

между несколькими исполнителями. В процессе совершенствования организации труда, внедрения технических средств, проведения мероприятий по увеличению объема выполняемых работ возможно расширение круга обязанностей работника по сравнению с обязанностями, установленными соответствующими квалификационными характеристиками. Работнику может быть поручено выполнение должностных обязанностей, предусмотренных квалификационными характеристиками других должностей, родственными по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности, квалификации, изменения должностного наименования.

В разделе «Должен знать» указаны знания и умения, необходимые для выполнения должностных обязанностей. «Требования к квалификации» определяют специальную подготовку и стаж работы по специальности.

Квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих содержат в рамках одной должности внутридолжностные категории, выделенные с учетом степени самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей, ответственности за принимаемые решения, отношения к работе, эффективности труда, профессиональных знаний, опыта практической работы.

Тарификация руководителей, специалистов и служащих осуществляется в ходе их *аттестации*, которая предполагает проверку квалификации работника, деловых качеств, достигнутых результатов. Учитывают уровень образования, стаж работы, самостоятельность и качество выполнения должностных обязанностей, ответственность, способность к инновационной деятельности, умение организовать труд подчиненных и др.

Тарифно-квалификационные характеристики могут являться основой для определения программ обучения работников, а также для разработки содержания должностных инструкций.

Надтарифные условия оплаты труда – система дополнительных выплат, которые в зависимости от особенностей их происхождения принимают форму доплат и надбавок (см. п. 3.4.1 учебника).

В настоящее время наряду с системами оплаты труда, базирующимися на использовании и тарифных ставок (окладов), и расценок, получила распространение **бестарифная система оплаты труда, основанная на применении различных видов коэффициентов**

для оценки квалификации и результативности труда работников и использования их для распределения между работниками средств на оплату труда.

Таким образом, бестарифный (распределительный) вариант организации оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива. Поэтому применять данную систему можно только там, где:

- 1) имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
- 2) есть условия для общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы трудового коллектива;
- 3) члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и полностью доверяют своим руководителям.

Бестарифная система оплаты труда характеризуется:

- тесной связью уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, начисляемым по коллективным результатам работы;
- присвоением каждому работнику постоянных (относительно постоянных) коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих в основном его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников;
- присвоением каждому работнику коэффициентов трудового участия (КТУ) в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня (на основе базового КТУ, как в бригадных системах распределения заработка).

Индивидуальная заработная плата ($ЗП_i$) каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Формула ее расчета может быть представлена в следующем виде:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ_k \times ККУ_i \times КТУ_i \times В_i}{\sum_{i=1}^n ККУ_i \times КТУ_i \times В_i},$$

где $ФОТ_k$ – фонд оплаты труда коллектива (цеха, участка, бригады), подлежащий распределению между работниками;
 $ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня, присвоенный i -му работнику трудовым коллективом в момент введения бестарифной системы оплаты (в баллах, долях единицы);

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, присваиваемый i -му работнику трудовым коллективом на период, за который производится оплата;

V_i – количество рабочего времени, отработанного i -м работником;

n – количество работников, участвующих в распределении ФОТ.

Определять коэффициент квалификационного уровня ($ККУ_i$) возможно исходя из соотношений в оплате труда:

- фактически сложившихся в период, предшествующий переходу к бестарифной системе оплаты труда;
- вытекающих из действующих условий оплаты труда работников в период введения бестарифной системы.

Первый подход основан на том, что фактический уровень квалификации работника наиболее полно отражает не присвоенный ему разряд, а фактически полученная заработная плата:

$$ККУ_i = \frac{ЗП_i}{ЗП_{\min}}$$

где $ЗП_i$ – средняя заработная плата i -го работника за достаточно продолжительное время предшествующего периода;

$ЗП_{\min}$ – средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты в тот же период.

Нередко коэффициенты квалификационного уровня, полученные через сопоставление индивидуальных заработков, непосредственно в расчетах заработка не используются. Они служат основой для анализа и группировки работников по квалификационным должностным группам. Например, на Вешкинском комбинате торгового оборудования (Московская область), где впервые была применена бестарифная система оплаты, работники по размеру $ККУ$ были объединены в десять профессионально-квалификационных групп (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Система оценки квалификации на Вешкинском комбинате торгового оборудования

Группа	Квалификационно-должностная группа	Присвоенный коэффициент квалификационного уровня
1	2	3
1	Руководитель предприятия	4,5
2	Главный инженер	4,0

Окончание табл. 3.6

1	2	3
3	Заместитель руководителя предприятия	3,6
4	Руководители ведущих подразделений	3,25
5	Ведущие специалисты и рабочие	2,65
6	Специалисты первой категории и рабочие высшей квалификации	2,5
7	Специалисты второй категории и высококвалифицированные рабочие	2,1
8	Специалисты третьей категории и квалифицированные рабочие	1,7
9	Специалисты и рабочие	1,3
10	Неквалифицированные рабочие	1,0

Второй подход исходит из предположения, что ККУ_{ij} объективно определяется совокупностью таких показателей, как сложность работы, фактические условия труда на рабочем месте, сменность, интенсивность труда, профессиональное мастерство работника.

Например, формула расчета ККУ_{ij} работника исходя из совокупности показателей, характеризующих рабочее место и индивидуальные качества работника, в Московском научно-техническом центре «Экономика и организация» имеет следующий вид:

$$ККУ_{ij} = K^{CP} K^{YT} K^{CM} K^{IT} K^{PM},$$

где K^{CP} – коэффициент сложности работ – определяется делением месячных тарифных ставок по всем разрядам на тарифную ставку первого разряда;

K^{YT} – коэффициент оценки фактических условий труда – определяется экспертно или величиной дифференцированной надбавки за условия труда;

K^{CM} – коэффициент оценки сменности – рассчитывается как соотношение суммы доплат за работу в две или три смены и базовой величины тарифной ставки 1-го разряда;

K^{IT} – коэффициент интенсивности труда – устанавливается в пределах фактически сложившихся размеров выплат за совмещение профессий и расширение зон обслуживания (в процентах к тарифной ставке);

K^{PM} – коэффициент профессионального мастерства – повышает коэффициент квалификационного уровня работника на

15–40% исходя из средних сложившихся размеров доплат за профессиональное мастерство;

i – принадлежность характеристик к рабочему месту;

ij – принадлежность характеристик к работнику.

На некоторых предприятиях внедрена и положительно себя зарекомендовала *бестарифная модель организации оплаты труда, основанная на применении «вилки» соотношений оплаты труда разного качества (ВСОТРК)*.

Заработную плату каждого работника на предприятиях, использующих эту систему оплаты, определяют по формуле

$$ЗП_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \text{ФОТ},$$

где $ЗП_i$ – размер заработной платы i -го работника;

K_i – коэффициент, показывающий, во сколько раз оплата труда i -го работника выше минимальной;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – сумма значений K_i для всех работников предприятия;

ФОТ – объем средств, предназначенных на оплату труда.

Особенность ВСОТРК – установление соотношений в оплате труда работников различных категорий K_i в виде «вилки» с широким диапазоном, что дает возможность сократить количество премиальных положений, усложняющих расчеты, и в то же время широко использовать индивидуальный подход к стимулированию эффективности труда. Конкретную величину K_i устанавливают трудовые коллективы или их руководители.

Разработаны различные варианты «вилки» соотношений в оплате труда работников квалификационных групп. «Вилки» между крайними соотношениями в оплате их труда рекомендуется устанавливать такими, чтобы стимулировать труд различной сложности и в то же время не допускать необоснованной дифференциации в оплате труда. В качестве примера приведем возможный вариант построения сетки ВСОТРК (табл. 3.7).

К коллективным бестарифным системам относится и система оплаты труда, впервые примененная в РСУ ГУВД Москвы, – *система коэффициентов трудовой стоимости (КТС)*.

Коэффициент трудовой стоимости рассчитывают делением суммы заработной платы работника (включающей оплату за выполненную работу и отработанное время, в том числе единовремен-

Таблица 3.7

Построение сетки ВСОТРК

Квалификационная группа работников	«Вилки» соотношений в оплате труда						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
	1,0–1,4	1,41–2,0	2,01–2,8	2,81–4,0	4,01–5,5	5,51–7,0	7,01–8,5
Рабочие	X	X	X	X	—	—	—
Служащие	X	X	X	—	—	—	—
Техники всех специальностей		X	X				
Специалисты всех направлений		X	X	X	X	X	
Работники творческого труда			X	X	X	X	X
Руководители производственных подразделений (мастера, начальники отделов, цехов)		X	X	X	X	X	
Директора предприятий, организаций				X	X	X	X

менные доплаты и надбавки) за последние 3–6 месяцев на количество отработанных им, по данным табельного учета, дней. Результатом является своего рода сложившаяся средняя «цена» рабочего дня работника, или его «трудовая стоимость». КТС округляется до целой величины, но не по правилам математики, а по результатам аттестации: при положительном результате – в сторону повышения, при серьезных претензиях к работнику – в сторону понижения. Схема распределения коллективного заработка с использованием КТС вновь повторяет алгоритм, присущий всем коллективным системам, при этом в качестве зарплатообразующих величин выступают КТС и фактически отработанное работником время. Определяется количество коэффициенто-дней каждого работника умножением его КТС на количество отработанных дней в месяце; определяется сумма коэффициенто-дней по всем работникам подразделения: делением ФЗП подразделения на эту сумму

определяется цена одного коэффициенто-дня; заработок каждого работника – произведение его коэффициенто-дней на эту цену:

$$З_i = \frac{\text{ФЗП}}{\sum_{i=1}^n \text{КТС}_i \times \text{T}_{\text{отр}i}} \text{КТС}_i \times \text{T}_{\text{отр}i}.$$

К бестарифным может быть отнесена и *договорная система оплаты*, при которой предприниматель, нанимая работника, договаривается с ним о конкретной сумме оплаты за определенную работу. Она может выполняться с помощью средств труда работника. Например, при транспортном обслуживании на своем автомобиле оплата устанавливается в рублях за 1 км пробега, с пассажира или с тонны груза.

При такой системе оплаты труда работник менее защищен от произвола предпринимателя, поскольку величина оплаты не основана на объективных расчетах.

Руководители организации и ее подразделений могут использовать системы так называемых *плавающих окладов*. Возможны два способа их образования.

Первый способ – оклад формируется в процентах от прибыли организации, являющейся своего рода косвенным результатом деятельности руководителей. Следует отметить, что, во-первых, прибыль не является источником средств для выплаты плавающего оклада, размер прибыли лишь формирует его величину.

Во-вторых, пересматривать образованные таким образом оклады целесообразно не чаще раза в квартал, так как прибыль за отдельный месяц еще не позволяет достаточно полно судить об успешности работы организации или ее подразделения. Таким образом, на основании данных о прибыли за I квартал устанавливаются плавающие оклады менеджеров высшего звена на II квартал, на основании данных о прибыли за II квартал – оклады на III квартал и т.д.

Второй способ – наличие базового фиксированного оклада, который увеличивается или уменьшается по определенным показателям: например, оклад мастера участка возрастает на 0,5% за каждый процент роста производительности труда на участке при условии выполнения заданий по объему, номенклатуре, качеству выполняемых участком работ.

Еще один вариант бестарифной оплаты – *комиссионная оплата*, определяемая как доля (в процентах) дохода, получаемого организацией от реализации продукции, услуг, выполненных работником, направляемая на оплату его труда. Часто такая система применяется

для работников отделов сбыта, внешнеэкономической службы предприятия, рекламных агентов. Для них комиссионная оплата может устанавливаться в процентах от объема реализации, возможна дифференциация процентов комиссионной оплаты по видам реализуемой продукции в зависимости от того, в продвижении какого из них на рынок заинтересована организация.

Близка по принципу формирования к этой системе и *ставка трудового вознаграждения*, чаще применяемая в организациях, оказывающих сервисные, консалтинговые, страховые услуги. Размер ставки устанавливается как фиксированный процент от суммы платежей, поступающих организации от ее контрагентов в результате деятельности работника (или, например, от суммы заключенных договоров страхования).

К бестарифным вариантам оплаты можно отнести и *дилерскую систему*. Дилеру предоставляется продукция на реализацию с условием, что он перечислит фирме определенную сумму. Иногда работник за свой счет закупает часть продукции фирмы, которую затем самостоятельно реализует. Иногда работник получает продукцию бесплатно (своего рода «аванс» в натуральной форме) и рассчитывается за нее с предприятием по заранее оговоренной цене. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с фирмой, представляет его заработную плату.

В зарубежной практике достаточно широко применяются личные системы «оценки заслуг», которые позволяют устанавливать дифференцированные оклады работникам одинаковой квалификации, но имеющим различные показатели качества работы. Факторы «оценки заслуг» могут носить как производственный характер (выполнение заданий, соблюдение сроков, уровень брака, наличие претензий клиентов и т.п.), так и личностный (трудовая и инновационная активность, принятие на себя решений, ответственности, способность к групповому сотрудничеству и др.). Методы «оценки заслуг» — балльные методы, экспертные оценки, ранжирование работников по результатам их деятельности или личностным трудовым характеристикам.

3.3.4. Формы и системы оплаты труда

Первые два элемента организации заработной платы — нормирование труда и условия оплаты труда представляют собой лишь базу для установления размера заработной платы. Для практического их использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда, элементов тарифной системы и пока-

зателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через **формы и системы оплаты труда** – третий элемент организации заработной платы, который связывает оплату труда с его количественными и качественными результатами.

В организации заработной платы на предприятии *системы заработной платы* призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности предприятия (учреждения, организации).

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято подразделять на две большие группы, называемые *сдельной* и *повременной* формами оплаты труда (рис. 3.6).

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При *сдельной форме оплаты труда* заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) и затрат времени на ее изготовление.

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется объективными обстоятельствами:

- особенностями технологического процесса;
- характером применяемых средств труда и формами его организации;
- требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонне учтены эти условия могут быть только непосредственно на предприятии. Поэтому выбор форм и систем оплаты труда – компетенция предприятия.

Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя.

В последние годы расширяются сферы применения *повременных систем оплаты* и соответствующего сокращения использования *сдельной оплаты*, поощрительных систем оплаты как за счет

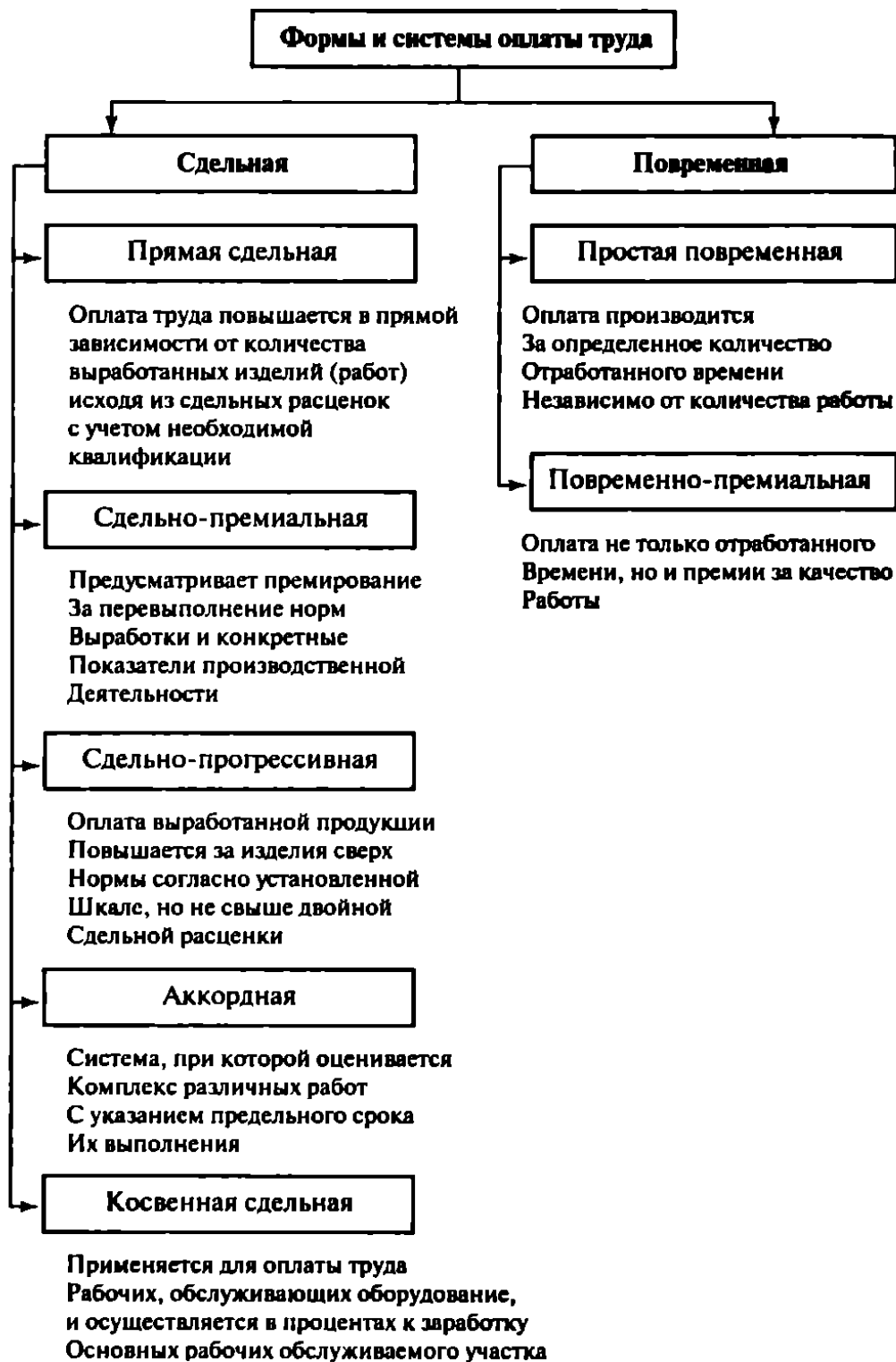


Рис. 3.6. Формы и системы оплаты труда

использования более широкого круга показателей премирования, так и за счет распространения систем премирования; сферы применения коллективных форм и систем оплаты.

Решающая роль в развитии этих тенденций принадлежит научно-техническому прогрессу и обеспечению конкурентоспособности продукции (услуг) на товарных рынках. Развитие автоматизированных, аппаратурных производственных процессов существенно снижает возможности работника в воздействии на количество продукции, выпускаемой в единицу времени, поскольку оно задано технологией производства, и в то же время повышает роль работника в соблюдении основных параметров технологических процессов, повышении качества продукции.

Особенно широко распространена повременная оплата в таких отраслях, как энергетика, нефтедобыча и нефтепереработка, химическая и нефтехимическая промышленность, пищевая промышленность, вспомогательное производство практически во всех производственных отраслях.

Сдельную форму заработной платы принято подразделять на следующие *системы*:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

В зависимости от формы организации труда эти системы, в свою очередь, могут применяться как индивидуальные и коллективные. При введении сдельной оплаты труда необходимо соблюдать определенные условия, нарушение которых может резко снизить эффективность этой формы и нанести ущерб производству (работодателю):

- научно обоснованное нормирование труда и правильная тарификация работ в строгом соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника;
- хорошо поставленный учет количественных результатов труда, исключающий всякого рода приписки и искусственное завышение объема выполняемых работ;
- строгий контроль за качеством выполнения работ;
- организация производства и труда, исключающая перебои в работе, простои, несвоевременную выдачу производственных заданий, материалов, инструмента, нарядов на сдельную работу и т.п.

Прямая сдельная система оплаты заключается в том, что заработок исчисляется работнику по заранее установленным расценкам за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы). Основные элементы данной системы – сдельная расценка, которая устанавливается на каждую определенную работу (операцию) исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду работы, и нормы выработки или нормы времени на данную работу.

Расценки исчисляют двумя способами. В том случае, когда применяют нормы выработки (обычно в массовом и крупносерийном производстве), расценки определяют делением тарифной ставки, соответствующей разряду работы, на эту норму выработки:

$$P_{сд} = T_{д} / H_{в},$$

где $P_{сд}$ – сдельная расценка за единицу работы;

$T_{д}$ – дневная тарифная ставка рабочего-сдельщика, соответствующая разряду работы;

$H_{в}$ – сменная норма выработки.

Если применяют нормы времени (обычно в единичном и мелкосерийном производстве), расценку рассчитывают умножением тарифной ставки, соответствующей разряду работы, на эту норму:

$$P_{сд} = T_{ч} \times H_{вр},$$

где $T_{ч}$ – часовая тарифная ставка рабочего-сдельщика, соответствующая разряду работы;

$H_{вр}$ – норма времени на единицу продукции (выполняемых работ), ч.

Фактический сдельный заработок рабочего по прямой сдельной индивидуальной оплате труда исчисляют суммированием произведений соответствующей сдельной расценки на фактическую выработку рабочего по каждому виду выполняемых работ за расчетный период:

$$З_{сд} = P_{ед} \times O_{n},$$

где $З_{сд}$ – общий сдельный заработок;

$P_{ед}$ – расценка за единицу каждого (n -го) вида работ;

O_{n} – фактический объем выработки по каждому (n -му) виду выполненных работ.

Сущность сдельно-премиальной системы оплаты труда заключается в том, что при ней рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия

за выполнение и перевыполнение заранее установленных конкретных количественных и качественных показателей работы.

Премирование должно способствовать улучшению использования рабочей силы, повышению качества продукции и ее технического уровня, увеличению удельного веса высококачественной продукции в общем ее объеме. При этом должна быть обеспечена заинтересованность работников в достижении высокой эффективности производства, с тем чтобы улучшение одних показателей эффективности не достигалось за счет ухудшения других. Важное условие применения премиальной системы оплаты состоит в том, что премия выплачивается лишь тем работникам, которые действительно обеспечили достижение показателей премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда рабочего в пределах установленной нормы (базы) производится на основании одинарных расценок, а сверх установленной исходной базы (а иногда в течение твердо определенного срока) — по повышенным сдельным расценкам.

Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения установленной исходной нормы (базы) определяется специальной шкалой, которая является важнейшим элементом этой системы оплаты. Правильное установление исходной базы в значительной степени определяет, насколько данная система будет стимулировать рост производительности труда и как повлияет она на снижение затрат на единицу продукции.

Исходная база для исчисления прогрессивных доплат (повышенных расценок) устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три—шесть месяцев, но не ниже действующих норм выработки.

Срок, на который вводится сдельно-прогрессивная система оплаты труда, должен устанавливаться в каждом отдельном случае работодателем (руководителем предприятия) по согласованию с комитетом профсоюза, исходя из производственной необходимости. Неоправданное применение сдельно-прогрессивной оплаты труда вызывает перерасход средств на заработную плату и приводит к повышению себестоимости продукции

Сущность *косвенной сдельной системы* оплаты состоит в том, что размер заработной платы работников, оплачиваемых по данной системе, зависит от результатов труда обслуживаемых ими рабочих. Такую систему обычно применяют для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, рабочих, занятых ремонтом оборудования).

При организации косвенной сдельной оплаты труда рабочих расценки определяют несколько по-иному, чем при прямой сдельной оплате. Основные рабочие, обслуживаемые вспомогательными, нередко выполняют разные работы и имеют различные производственные задания (или неодинаковые нормы выработки). Поэтому косвенные сдельные расценки рассчитывают дифференцированно по каждому объекту обслуживания:

$$P_{к.с} = \frac{T_d}{N_{обс} \times O_n},$$

где $P_{к.с}$ — дифференцированная косвенная сдельная расценка по данному объекту обслуживания за единицу работы, выполненной основными рабочими;

T_d — дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего, переведенного на косвенную сдельную оплату труда;

$N_{обс}$ — количество объектов (рабочих, бригад), обслуживаемых по установленной норме вспомогательным рабочим;

O_n — объем производства (или норма выработки) для данного объекта обслуживания.

Общий заработок вспомогательного рабочего, труд которого оплачивается по косвенной сдельной системе, возможно определяют по формуле

$$Z_{сд. косв} = P_{к.с} \times O_n.$$

Аккордная система предполагает установление размера оплаты не за каждую производственную операцию (работу) в отдельности, а за весь комплекс работ в целом. Эту систему оплаты применяют для отдельных групп рабочих в целях усиления их заинтересованности в повышении производительности труда и сокращении сроков выполнения работ. Размер аккордной оплаты определяют на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии — исходя из норм и расценок на аналогичные работы.

Обычно для определения общей суммы оплаты по аккордному наряду составляется калькуляция, в которой указывается полный перечень работ (операций), входящих в общее аккордное задание, их объем, расценки на одну операцию, общая стоимость выполнения всех операций, а также общий размер оплаты за выполнение всех операций аккордного задания. Он определяется путем суммирования стоимости каждого вида работ (операций), входящих в общее аккордное задание.

Обычно аккордную оплату применяют при проведении работ по ликвидации аварий, непредвиденных остановок на ремонт машин и оборудования, при выполнении срочных особо важных заказов. Заработок, обусловленный аккордным заданием, выплачивают независимо от сроков его выполнения.

Системы повременной оплаты труда включают простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты.

При *простой повременной системе* заработок работнику начисляют по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. По способу начисления заработной платы данную систему подразделяют на почасовую, поденную, помесечную.

При почасовой оплате рассчитывают заработную плату исходя из часовой тарифной ставки работника и фактического количества отработанных им часов за расчетный период:

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{ч}} \times V_{\text{ч}},$$

где $Z_{\text{пов}}$ — общий заработок повременщика за расчетный период;
 $T_{\text{ч}}$ — часовая тарифная ставка, соответствующая разряду рабочего;

$V_{\text{ч}}$ — фактически отработанное время, ч.

При поденной системе заработную плату рассчитывают на основе дневной тарифной ставки и фактического количества отработанных дней (смен):

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{д}} \times V_{\text{дн}},$$

где $T_{\text{д}}$ — дневная тарифная ставка;

$V_{\text{дн}}$ — фактически отработанное время, дней.

При помесечной оплате рассчитывают заработную плату исходя из твердых ставок (окладов) за месяц, числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы за месяц, и числа рабочих дней, фактически отработанных в данном месяце:

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{м}} (V_{\text{г}} V_{\text{ф}}),$$

где $Z_{\text{пов}}$ — месячный должностной оклад (ставка);

$V_{\text{г}}$ — время работы по графику за данный месяц;

$V_{\text{ф}}$ — время, отработанное фактически.

Повременно-премиальная система оплаты — простая повременная система, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы. Сущ-

ность этой системы заключается в том, что в заработную плату работника сверх оплаты по тарифу (окладу, ставке) за фактическое время работы включают премию за конкретные достижения в работе по заранее установленным показателям.

Повременно-премиальную систему применяют для оплаты труда руководителей производства, специалистов, других служащих (технических исполнителей), а также для значительного числа рабочих.

Сдельно-повременные (смешанные) системы оплаты труда включают в себя элементы как сдельной, так и повременной формы. К ним относят системы Тэйлора, Барта—Меррика, Ганнта, Аткинсона, Хэлси.

3.4. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ И ПООЩРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА

3.4.1. Сущность доплат и надбавок

Доплаты и надбавки устанавливаются к тарифной части заработной платы и являются составной частью разработки тарифных условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные постоянные трудовые затраты работников, связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок.

Доплаты и надбавки подразделяют на *гарантированные трудовым законодательством* (обязательные к применению) и *факультативные*, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.).

Доплаты и надбавки подразделяют также по сферам применения. Некоторые из них *не имеют ограничения по сферам деятельности*, их использование связано со строго определенными в трудовом законодательстве условиями и обязательно для организаций всех форм собственности. Размер этих доплат и надбавок не может быть меньше предусмотренного законодательством. К ним относят *доплаты* за работу в выходные и праздничные дни; за работу в

сверхурочное время; в связи с отклонениями от нормальных условий работы; за многосменный режим работы; *надбавки* к должностным окладам работникам, допущенным к государственной тайне; за стаж работы сотрудникам подразделений по защите государственной тайны; за выслугу лет для работников центральных органов федеральной исполнительной власти; надбавки, связанные с районным регулированием заработной платы.

Другие доплаты и надбавки *применяют в определенных сферах приложения труда*. В большинстве случаев они обязательны, но размер их устанавливается в коллективном договоре или в индивидуальном трудовом контракте работодателем. К ним относят:

доплаты за интенсивность труда; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; бригадирам (звеньевым) из числа рабочих, не освобожденных от основной работы, за руководство бригадой (звеном); за учет и хранение драгоценных металлов; за совмещение профессий, расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

надбавки за высокое профессиональное мастерство; за классность; за высокие достижения в труде; за выполнение особо важной работы на срок ее проведения; персональные надбавки, устанавливаемые по решению вышестоящей организации или руководителя, и др.

Доплаты и надбавки могут носить *компенсационный* (компенсировать отклоняющиеся от нормативных режим, условия труда) и *стимулирующий характер* (поощрять особую квалификацию, достижения в труде). В связи с этим доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения целесообразно, в свою очередь, подразделять на три группы.

Первая группа – доплаты и надбавки, носящие стимулирующий характер. Наиболее значимы из них следующие: за совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; за выполнение обязанностей отсутствующего работника; рабочим за профессиональное мастерство; специалистам за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; за обеспечение значительного удельного веса продукции, соответствующей мировым достижениям; за существенное расширение экспорта продукции и повышение технического уровня производства; бригадирам (звеньевым) из числа рабочих, не освобожденным от основной работы; заведующим предприятием из числа работников, не освобожденным от основной работы; за заведование типографией бригадиром из числа

рабочих, не освобожденному от основной работы; за заведование хозяйством; за выполнение обязанностей мастера учебных мастерских; за руководство подсобным сельским хозяйством; за каждый метр проходки для рабочих буровых бригад, занятых в бурении скважин с неизученным резервом; за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета; за обслуживание вычислительной техники; за продукцию совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий и прудовых хозяйств рыбной промышленности.

Вторая группа: компенсационные доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы (сезонностью, отдаленностью, неопределенностью объекта работы и т. п.); за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику (текстильная промышленность); за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов; за многосменный режим работы; водителям, работающим на легковых автомобилях (кроме автомобилей-такси), за ненормированный рабочий день, а также водителям, работающим на других автомобилях в экспедициях и изыскательских партиях, занятым на геологоразведочных, топографических работах в кочевых условиях; за дни отдыха (отгулы), предоставляемые в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, предусмотренных законодательством; за работу сверх нормальной продолжительности рабочего времени в период массовой приемки и закладки на хранение сельскохозяйственной продукции; за часы переработки сверх нормального рабочего времени плавающему составу судов рыбной промышленности, а также буксирных транспортных и служебно-вспомогательных судов; рабочим прибрежного лова рыбы и прудовых рыбоводных хозяйств; за работу в условиях нормированного рабочего дня (в случаях, предусмотренных законодательством); работникам кочевых, геологоразведочных, топографических работ, гидрометеорологической службы и др., ежедневно выезжающим на объекты или участки, расположенные на значительном расстоянии от места базирования организаций; рабочим с разъездным характером труда; рабочим комплексных бригад на погрузочно-разгрузочных работах, ответственным за техническое состояние закрепленных за бригадой погрузочно-разгрузочных машин и механизмов; за обслуживание животных на отгонных пастбищах; работникам, постоянно занятым на подземных работах, и др.

Третья группа – доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных: за работу с тяжелыми (вредными) и особо тяжелыми (особо вредными) условиями труда рабочим, мастерам, начальникам участков и цехов, другим специалистам и служащим при их постоянной занятости (не менее 50% времени) на участках, в цехах и на производствах, где более половины рабочих получают доплаты за неблагоприятные условия труда; за интенсивность труда рабочим на конвейерах, поточных и автоматических линиях; за интенсивность труда рабочим высокопроизводительных бригад в механизированных забоях шахт и разрезов; за работу в ночное время; за выполнение работ только в ночное время в тоннелях и подземных территориях метрополитенов; за работу на отдельных объектах строительства и в районах возникновения чрезвычайных ситуаций; за перевозки опасных грузов.

Доплаты, как правило, носят гарантированный характер и выполняют компенсационную функцию, т.е. установлены в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей в условиях, отклоняющихся от нормы.

Надбавки чаще, чем доплаты, факультативны и носят стимулирующий характер. Надбавки, как правило, – это денежные выплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному совмещению трудовых обязанностей. Их выплаты, как правило, не связаны с возложением на работника дополнительных трудовых функций. Кроме того, если доплаты, как правило, образуют новую тарифную ставку и в силу этого включаются во все расчеты, связанные с начислением заработной платы, то надбавки новой ставки не образуют и являются как бы дополнением к основному заработку.

3.4.2. Порядок предоставления доплат и надбавок

Применение доплат компенсационного характера, связанных с особым характером трудового процесса и отнесенных к первой группе, обусловлено главным образом необходимостью привлечения кадров на соответствующие работы или их закрепления.

Доплаты компенсационного характера, связанные с условиями труда, отклоняющимися от нормальных, и работой в ночное время, являются наиболее массовым видом компенсационных доплат. Предприятиям предоставлена полная самостоятельность как в определении размеров этих доплат, так и в выборе форм компен-

сации: в виде процентного (или долевого) отношения к тарифной ставке или в виде абсолютной, т.е. в рублях, доплаты за каждый час работы. Однако государством регламентируется перечень работ, за выполнение которых в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, устанавливается надбавка. В настоящее время на государственном уровне утверждены два перечня работ с неблагоприятными условиями труда:

перечень № 1 — работы с опасными, вредными и тяжелыми условиями труда, включающий 181 наименование работ;

перечень № 2 — работы с особо опасными, особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, включающий 41 наименование работ.

Доплаты за неблагоприятные условия труда устанавливаются по результатам аттестации рабочих мест (оценки условий труда) лицам, непосредственно занятым на работах, предусмотренных перечнями № 1 и № 2, и начисляются за время фактической занятости работников на таких рабочих местах или в таких условиях труда. Аттестация рабочих мест или оценка условий труда проводится экспертной комиссией.

Доплаты и надбавки компенсационного характера, не связанные с какой-либо особой сферой деятельности, а обусловленные особенностями организации труда (за работу сверхурочно, в выходные и праздничные дни, подросткам за сокращенный рабочий день и т.п.), строго обязательны, поскольку они предусмотрены трудовым законодательством.

Приведенные положения о применении доплат и надбавок тарифного характера относятся как к традиционным методам разработки тарифных условий оплаты на предприятиях, т.е. отдельно по категориям работников (рабочим и служащим), так и к разработке единых условий тарифной оплаты для обеих категорий работников.

Перечень доплат и надбавок тарифного характера, применяемых в учреждениях и организациях бюджетной сферы, в том числе в ее социально-культурных отраслях (образовании, здравоохранении, культуре и искусстве, науке и научном обслуживании), во многом совпадает с доплатами и надбавками, применяемыми на предприятиях предпринимательского сектора экономики. Для обеих сфер — предпринимательской и бюджетной — характерны доплаты и надбавки за условия труда, отклоняющиеся от нормальных; за совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников; за сверхурочное время работы,

за работу в праздничные дни, в ночное время; за разъездной характер работы и другие.

В учреждениях, организациях и на предприятиях бюджетной сферы применяются также свойственные только им доплаты и надбавки при строгой государственной регламентации их размеров. Так, работникам научных организаций и организаций высшего профессионального образования предусмотрены доплаты к ставкам (должностным окладам) соответствующих разрядов за ученую степень кандидата наук и доктора наук, а также надбавки к должностным окладам работникам, имеющим ученое звание доцента и профессора в системе высшего профессионального образования. Этот же вид надбавок, применяемый для учителей и педагогических работников учреждений образования (включая руководителей этих учреждений), установлен в меньшем размере.

В учреждениях здравоохранения применяются надбавки за непрерывный стаж работы (выслугу лет). Например, такие надбавки установлены: врачам и среднему медицинскому персоналу участковых больниц и амбулаторий, заведующим терапевтическими и педиатрическими отделениями поликлиник, а также участковым терапевтам и педиатрам, врачам общей практики (семейным врачам) и медицинским сестрам, врачам, среднему и младшему медицинскому персоналу и водителям выездных бригад станций (отделений) скорой медицинской помощи и выездных реанимационных бригад и др.

В отдельных сферах деятельности применяются надбавки к ставкам оплаты (окладам) за знание и использование в работе иностранных языков, например библиотечным работникам и экскурсоводам.

3.4.3. Организация премирования

Важнейшее направление материального денежного стимулирования — *премирование*. Премия стимулирует особые, повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей оплаты труда.

Цель премирования — улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Главная характеристика премии как экономической категории — формы распределения по результату труда — личный трудо-

вой доход, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем.

Премия имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и без нее премия утрачивает свой смысл. По существу, она превращается в простую доплату к заработной плате и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Правильное применение тех или иных премиальных систем требует прежде всего их определенной классификации по целевому назначению, определяющему как форму, так и содержание связи конкретной стимулирующей выплаты с основным (тарифным) заработком.

1. Системы, увязывающие основную оплату труда с показателем выполнения и перевыполнения работ, выходящих за пределы основной нормы труда (трудовой обязанности) работника. К ним относят различные премии за основные результаты работы и порядок формирования оплаты за перевыполнение норм у сдельно оплачиваемых работников.

Эти виды поощрения наиболее распространены как по охвату работников, так и по удельному весу в заработной плате. Их отличительная особенность: они, как правило, имеют четкие количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемой заработной платы как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Более того, если они заранее известны работнику, это позволяет ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его устраивает.

2. Системы, увязывающие основную заработную плату работника с его личными деловыми качествами, уровнем профессионального мастерства, индивидуальными качествами, отношением к работе.

К ним относят прежде всего стимулирующие выплаты (в том числе и доплаты и надбавки стимулирующего характера): за профессиональное мастерство; за совмещение профессий (должностей); за расширение норм (зон) обслуживания; за выполнение прежнего и большего объема работ (услуг) меньшей численностью.

Как правило, эти виды поощрения охватывают небольшой круг работников, которые достигают высокого устойчивого уплотнения своего рабочего времени или высоких профессиональных показателей, не учитываемых другими поощрительными системами, либо активно участвуют в коллективной работе, способствуя тем или иным образом получению более высокого результата коллективного труда, который всегда должен цениться выше отдельных индивидуальных достижений.

3. Системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с какими-либо определенными достижениями, не носящими систематического характера, или с какими-либо коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного календарного периода (полугодие, год).

К таким выплатам относят различные единовременные премии и вознаграждения, выплачиваемые на некоторых предприятиях: за выполнение особо важных производственных заданий; за победу в производственном соревновании; вознаграждение по итогам деятельности предприятия за год (или полугодие, квартал) и т.п.

Отличительная особенность таких видов поощрения состоит в их гибкости. Как правило, они не превращаются в механическую прибавку к заработной плате. В то же время, применяя их, работодатель не связан обязательствами перед работниками. Единовременные поощрения вызывают благоприятную реакцию со стороны работников и в конечном счете почти всегда окупаются (за исключением, может быть, годового вознаграждения, которое должно быть хорошо продуманным и организованным, чтобы работник в течение всего года активно добивался высокого конечного результата).

К другим признакам классификации поощрительных систем оплаты труда отнесены [51]:

— количество учитываемых в системе поощрения показателей или каких-либо других характеристик — с этих позиций все системы делятся на простые и сложные;

— охват системой поощрения отдельных работников или коллективов (групп) работников и соответственно учет результатов и размеров поощрений — с этих позиций поощрительные системы делятся на индивидуальные и коллективные (групповые);

— характер увеличения вознаграждения в системе поощрения относительно принимаемых во внимание параметров — с этих по-

зиций системы поощрения могут быть подразделены на пропорциональные, прогрессивные и регрессивные.

Рассмотрим подробнее основные виды премиальных выплат.

Премирование за основные (текущие) результаты деятельности занимает главное место среди систем стимулирования. Работодатель и работник должны четко представлять себе требования, необходимые для того, чтобы система устанавливала обоснованную связь между результатами труда и размерами вознаграждения, т.е. соблюдался один из основополагающих принципов оплаты труда – зависимость получаемого вознаграждения от результатов труда.

Разрабатывая премиальную систему, нужно предусмотреть показатели и условия премирования, размеры премий, круг поощряемых работников, периодичность премирования. Соблюдение определенных требований позволит обеспечить материальную заинтересованность работника, а также нормальные правовые основы взаимоотношений работника и работодателя в части размеров оплаты и трудового вклада.

Прежде всего показатели премирования должны соответствовать задачам производства в данном подразделении, организации и зависеть от трудовых усилий коллектива или конкретного работника. Установленные показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу, иначе улучшение одних показателей (условий) может повлечь за собой ухудшение других.

С учетом конкретных задач производства показатели (условия) премирования могут быть нацелены на поддержание уже достигнутого уровня (предельно высокого или допустимого) – выполнение производственного задания, обеспечение нормативного уровня качества и т.п. либо на дальнейшее улучшение исходного показателя (условия) премирования – перевыполнение задания, повышение уровня по сравнению с «базовым», рост (прирост) по отношению к предыдущему периоду.

Размеры премий следует устанавливать с учетом направленности системы премирования. Если ее задача – поддержание стимулируемых показателей на определенном уровне, то устанавливается фиксированный размер премий за выполнение показателя; если ставится цель улучшить показатели, то устанавливается один или несколько дифференцированных размеров за каждую единицу улучшения показателя. В некоторых случаях стимулируется и выполнение показателя на заданном уровне, и его улучшение.

Периодичность премирования (по результатам за месяц, квартал и т.д.) следует устанавливать в зависимости от особенностей орга-

низации производства и труда, характера показателей премирования, соответствующего бухгалтерского и оперативного учета.

При текущем премировании за основные результаты деятельности для рабочих, а также для руководителей, специалистов и служащих производственного подразделения, как правило, устанавливается ежемесячное премирование, а для руководителей, специалистов и служащих аппарата управления – ежеквартальное, так как показатели для их вознаграждения могут быть определены чаще всего на основании квартальной отчетности.

Премирование за основные результаты деятельности может сочетаться как со сдельными, так и с повременными системами заработной платы. При этом в качестве базового уровня начисления премий целесообразно брать тарифный заработок за отработанное время (или объем работ), не включая в него персональные надбавки и другие доплаты, не связанные с условиями выполнения соответствующей работы. Если работник выполняет несколько работ, по которым действуют самостоятельные показатели и условия премирования, ему должна быть начислена премия за каждую работу в соответствии с установленными для нее системами премирования.

Помимо премирования за основные результаты деятельности в организации следует применять *системы, увязывающие размер премии с личными и деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, индивидуальными качествами.*

В тех организациях, где обеспечивается полная загрузка работников в течение дня, личные и деловые качества характеризуются производственными результатами одних работников по сравнению с достижениями других работников. Это могут быть более высокая, чем у остальных, выработка (производительность труда), лучшее качество выполненных работ, более бережное отношение к расходованию материальных ресурсов и т.п. Кроме того, учитываются активность работника в рационализации трудовых процессов, владение передовыми приемами работы, наличие документов, подтверждающих повышение профессиональной подготовки.

Конкретные показатели профессионального мастерства разрабатываются непосредственно на предприятиях. Там, где пока еще не обеспечивается полная загрузка работников в силу спада производства или его структурной перестройки, показатели более высокой результативности тоже должны учитываться, но они чаще всего отходят на второй план. На первом месте – потенциальные возможности работника, которые в реальных условиях не могут

полностью реализоваться, но непременно обнаружат себя в будущем при изменении рыночной конъюнктуры и экономической ситуации в целом.

В то же время необходимо, чтобы эти способности имели конкретные количественные или качественные характеристики: умение работать по нескольким профессиям/специальностям, подтвержденное предыдущим опытом работы или документами о владении этими профессиями (специальностями); активное участие в разработке мер, направленных на улучшение ситуации с производством продукции; умение делиться имеющимся опытом работы и трудовыми навыками с другими работниками предприятия; поддержание высокой культуры труда и стремление повышать и распространять ее.

Правильному и обоснованному выбору кандидатов для установления надбавок за высокое профессиональное мастерство или высокие личные деловые качества может способствовать введение в практику системы аттестации работников или, как принято говорить в некоторых странах с рыночной экономикой, системы «оценки заслуг» работников, в рамках которой по определенной схеме оценивают результаты деятельности и деловые качества каждого сотрудника.

Присвоение надбавки по результатам такой аттестации, которая должна осуществляться как минимум один раз в год, обеспечивает сравнимость оценок и положительно воспринимается персоналом.

Размеры надбавок могут быть любыми, важно только, чтобы они были дифференцированы с учетом деловых качеств работников. Установленные размеры надбавок вместе с другими составляющими системы оплаты должны обеспечивать высококвалифицированным специалистам уровень вознаграждения, характерный для соответствующей группы в пределах определенной территории, на которой эти работники могут взаимодействовать и делиться информацией.

Чтобы не допускать необоснованного расширения данной формы стимулирования, целесообразно все надбавки за профессиональное мастерство установить в пределах некоторой суммы средств, направленной на эти цели (к примеру, 7–10% фонда основной оплаты).

Единовременные премии и вознаграждения имеют вполне определенное целевое назначение в механизме поощрения работников. Они дополняют системы оценки трудового вклада работников и

оплаты их труда, а также позволяют значительно повысить их гибкость и действенность.

С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители организаций и их структурных подразделений могут поощрять в работниках те качества, которые хотя и влияют на результативность производства, но не имеют четко выраженных количественных показателей (например, дисциплинированность, авторитет в коллективе, готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений, общая и профессиональная культура, добросовестность и т.п.).

Единовременные премии и вознаграждения всегда воспринимаются не только как материальные, но и как моральные поощрения. С их помощью можно исправлять возникающие порой перекосы в оплате труда, решать задачи, возникающие эпизодически и связанные с участием работников в производственном процессе, а также учитывать по мере необходимости такие показатели и характеристики трудового вклада, которые не учитываются регулярными поощрительными системами.

Наиболее распространенные формы вознаграждения во внебюджетном секторе экономики – премии по итогам работы организации за год (полугодие, квартал). На практике существуют две основные организационные формы этой стимулирующей выплаты: сложная и упрощенная. Для сложной формы характерен традиционный подход к дифференциации размеров вознаграждения: по размеру заработной платы, стажу работы, видам деятельности (участкам производства), условиям труда на рабочем месте, значимости (дефицитности) отдельных профессий. При упрощенной форме единовременных выплат отсутствует какая-либо дифференциация, кроме размеров основной заработной платы.

Единовременные поощрения за выполнение особо важных производственных заданий могут стать важным экономическим рычагом для разрешения возникающих на производстве непредвиденных ситуаций (устранение аварий, неполадок, последствий стихийных бедствий и др.).

Обычно при выполнении работ такого рода работникам приходится прилагать дополнительные усилия, работать во внеурочное время или в более сложных и опасных условиях, с повышенной интенсивностью.

В крупных организациях любых форм собственности со сложной системой управления, где результаты работы или производ-

ственных процессов существенно зависят от внешних условий, целесообразно выделять определенные средства на поощрение работников за выполнение таких работ в срок и досрочно. В некоторых случаях этот резерв можно даже оставлять в распоряжении руководителей отдельных подразделений.

Решение о привлечении сотрудников к таким работам и о размерах поощрения должен принимать достаточно компетентный руководитель. Поэтому на предприятии нужно разработать порядок организации работ и поощрения работников за выполнение особо важных непредвиденных заданий. В нем должны оговариваться: возможный перечень таких работ; лица, ответственные принимать решения; порядок привлечения работников, а также порядок согласования с ними размеров вознаграждения и объема резервируемых на эти цели средств; другие необходимые вопросы.

В некоторых организациях сохранилась традиция единовременного премирования работников в дни профессиональных праздников, личных круглых дат, юбилейных дат предприятия. Кроме того, руководители многих организаций возрождают соревнование на производстве (оставив эпитет «социалистическое»); в связи с этим возникает и потребность единовременного поощрения победителей. Целесообразно напомнить некоторые оправдавшие себя на практике принципы организации подобного соревнования и поощрения победителей.

Производственное соревнование подразделений необходимо организовать отдельно по следующим группам: основное производство, вспомогательное и в некоторых случаях — подготовительное, а также между структурными подразделениями аппарата управления.

При разработке условий соревнования на предприятии особое внимание следует уделить выбору показателей для подведения итогов. Это должны быть немногие, но вполне четкие и определенные факторы, всесторонне характеризующие производственные и экономические результаты деятельности подразделения.

Еще одна отличительная особенность внутрипроизводственного соревнования в новых условиях: его организуют не профсоюзы, а руководители предприятий (или же службы по труду и персоналу).

Наряду с коллективным производственным соревнованием, возрождаются индивидуальные виды состязаний в форме различных смотров и конкурсов. Премии в них зачастую не денежные, а вещественные: телевизоры, видеомэгафитоны, аудиотехника

различного класса. По мере нормализации экономики производственное соревнование и поощрение его победителей будут развиваться.

3.5. РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

Как любые экономические отношения, отношения по оплате труда должны регулироваться. Общество устанавливает законодательные основы отношений по оплате труда, а также создает институты, которые наблюдают, контролируют и гарантируют развитие данных отношений в интересах их субъектов на различных уровнях взаимодействия. *Субъектами регулирования отношений по оплате труда являются:* непосредственно работник и работодатель; представители интересов работников и работодателей (профсоюзы и союзы работодателей); органы государственного управления.

Вся совокупность законодательных и других нормативных актов и институтов (государственных и общественных), действующих на их основе, составляет *механизм регулирования оплаты труда* в обществе, с помощью которого регулируются отношения в сфере оплаты труда как на рынке труда, так и на предприятии, а также реализуется экономическая сущность и функции заработной платы.

Механизм регулирования оплаты труда, как любой механизм регулирования экономических отношений, базируется на сочетании экономических и административных методов. Они изменяются и совершенствуются по мере развития всей системы экономических, политических и социальных отношений в обществе.

Опыт стран с рыночной экономикой показывает, что механизм рыночного регулирования оплаты труда включает в себя несколько элементов (рис. 3.7).

3.5.1. Система коллективно-договорного регулирования оплаты труда

Основа рыночного механизма регулирования оплаты труда — система коллективно-договорного регулирования оплаты труда. Такая система позволяет путем прямых переговоров между работодателями и наемными работниками (или их объединениями) обеспечивать и развивать социальное партнерство, повысить гарантии в оплате труда каждого работника в зависимости от уровня его квалификации и выполняемых работ.

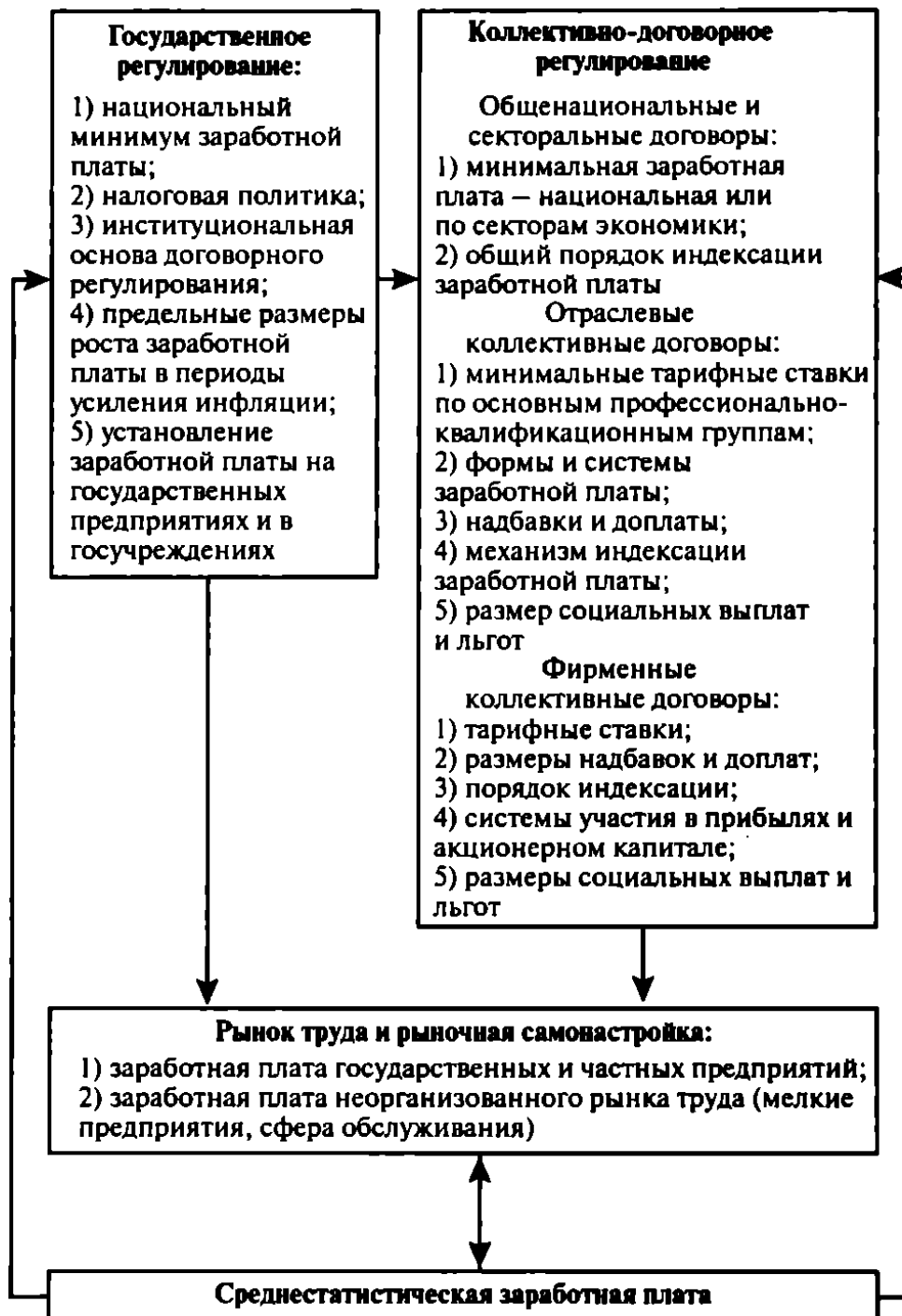


Рис. 3.7. Механизм регулирования оплаты труда в зарубежных странах

В России механизм регулирования заработной платы и социально-трудовых отношений закреплен законодательными и нормативными актами. В 1992 г. был введен в действие Закон «О коллективных договорах и соглашениях», уточненный и дополненный в 1996 г. В результате дальнейших изменений, происходящих в экономической жизни общества, были приняты следующие федеральные законы: «Об общественных объединениях»; «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»; «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности». Договорное регулирование заработной платы широко отражено в Трудовом кодексе РФ.

Законодательством предусматривается четыре уровня договорного регулирования:

- генеральное тарифное соглашение, заключаемое между Правительством РФ, объединениями работодателей и объединениями профсоюзов, действующими на федеральном уровне, и устанавливающее общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне;
- региональные соглашения, устанавливающие эти принципы на уровне субъекта Российской Федерации;
- территориальные соглашения, устанавливающие общие условия оплаты труда, трудовые гарантии и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования;
- коллективный договор предприятия, заключаемый между его администрацией и профсоюзом (или профсоюзами, избранными представителями) работников предприятия.

Кроме того, на федеральном, региональном, территориальном уровнях могут заключаться отраслевые (межотраслевые) соглашения, определяющие общие условия оплаты труда, трудовые гарантии и льготы работникам отрасли (отраслей).

Субъекты переговоров – представители работодателя, наемных работников и для соглашений первых трех уровней – соответствующие органы исполнительной власти. В законодательстве, вместе с тем, не определено, какие условия и принципы оплаты труда должны содержаться в соглашениях, а также не предусмотрена взаимосвязь между отдельными видами тарифных соглашений и коллективным договором, заключаемым на предприятии или в организации.

Поскольку содержание соглашения определяется субъектами переговоров, то одной из важнейших сторон этого процесса на раз-

ных уровнях социального партнерства становится определением содержательной стороны переговоров, обеспечивающей оптимальное сочетание интересов государства, работодателей и работников. В сложившейся практике регулирования заработной платы положение усугубляется тем, что отраслевые и межотраслевые тарифные соглашения отражают в большинстве случаев только ведомственные интересы и интересы предпринимателей. В результате необоснованно усиливается межотраслевая и межпрофессиональная дифференциация заработной платы работников наемного труда.

В соответствии с законодательными актами на федеральном уровне ежегодно должны заключаться генеральные соглашения по социально-экономическим вопросам между основными представителями объединений предпринимателей, работников и государства.

Генеральное соглашение должно устанавливать общие принципы согласованного проведения социально-экономической политики и содержать обязательства в данной области, в сфере развития рынка труда и содействия занятости, в области регулирования заработной платы и доходов, уровня жизни и социальной защиты населения, в области социального обеспечения и социального страхования, в сфере охраны труда. Генеральное соглашение принимается, как правило, на два года, остальные виды соглашений действуют не более трех лет.

Генеральное соглашение должно также включать и меры, направленные на повышение заработной платы и усиление ее стимулирующей роли. В нем целесообразно предусматривать:

- величину минимальной заработной платы в процентах к стоимости минимальной потребительской корзины одинокого работника в трудоспособном возрасте; меры по повышению среднемесячной заработной платы работников в целом в России с учетом величины прожиточного минимума трудоспособного населения;
- рекомендуемые коэффициенты дифференциации оплаты по сложности труда основных групп работников для всех отраслей экономики;
- меры, направленные на совершенствование тарифной части оплаты, тарификации и нормирования труда работников. Меры могут предусматривать: разработку нормативных и правовых документов по тарификации и нормированию труда; предельные соотношения между минимальной

и максимальной заработной платой на предприятиях; установление нижней границы доли тарифной оплаты труда в структуре заработной платы работников;

- меры по защите заработной платы от инфляции и меры ответственности за несвоевременные расчеты по оплате труда.

Региональные и территориальные соглашения устанавливают общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на уровне отдельных субъектов Федерации и муниципальных образований в России. Они определяют условия труда, гарантии и льготы, связанные с территориальными особенностями города, района, другого административно-территориального образования и заключаются между представительными органами работников, объединениями работодателей и соответствующими органами местного самоуправления. Они должны предусматривать все нормы оплаты труда, по которым возможны более высокие количественные показатели по сравнению с генеральным соглашением (минимальная заработная плата, коэффициент дифференциации оплаты труда по сложности и условиям труда, основным видам деятельности и группам работников, по защите заработной платы от инфляции).

Регулирование оплаты труда на региональном уровне должно осуществляться при соблюдении условий, предусмотренных трехсторонним соглашением, которое определяет круг обязанностей каждой из сторон.

Региональная администрация:

- обеспечивает своевременную выплату заработной платы работникам бюджетной сферы, финансируемым за счет территориального бюджета;
- принимает меры для ликвидации всей задолженности по заработной плате работникам бюджетной сферы;
- повышает заработную плату работников, финансируемых из регионального бюджета в соответствии с региональным и федеральным законодательством;
- рекомендует предусматривать в бюджетах городов и районов региона повышение заработной платы в размерах не ниже, чем в региональном бюджете;
- информирует по мере необходимости региональную трехстороннюю комиссию о состоянии финансирования учреждений образования, здравоохранения, культуры и жилищно-коммунального хозяйства.

Работодатели в целях регулирования заработной платы:

- выплачивают заработную плату работникам в сроки, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, коллективными и трудовыми договорами;
- обеспечивают первоочередность выдачи начисленной заработной платы перед остальными платежами;
- устанавливают в коллективных договорах гарантированный отраслевыми тарифными соглашениями минимум оплаты труда;
- предусматривают в коллективных договорах: сроки погашения имеющейся задолженности по заработной плате; индексацию начисленных сумм на индекс роста потребительских цен в случае задержки по вине работодателя выдачи заработной платы и иных выплат; меры по восстановлению стимулирующей роли заработной платы и повышению ее удельного веса в стоимости продукции; меры по поэтапному увеличению заработной платы на предприятиях, где она ниже прожиточного минимума.

Объединения наемных работников (профсоюзы) должны:

- контролировать соблюдение законодательных и нормативных актов по оплате труда;
- добиваться от работодателей устранения нарушений трудового законодательства по оплате труда;
- рассматривать заявления и обращения трудящихся по вопросам оплаты труда и принимать по ним соответствующие решения, ставить вопросы перед государственными органами о привлечении к ответственности нарушителей трудового законодательства.

Региональные трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений решают следующие задачи:

- ведение коллективных переговоров и подготовка регионального соглашения между объединениями профсоюзов, объединениями работодателей, исполнительным органом власти региона;
- содействие договорному регулированию социально-трудовых отношений на региональном уровне;
- проведение консультаций по вопросам разработки проектов: законов и нормативно-правовых актов в области социально-трудовых отношений, территориальных программ в сфере труда и занятости населения, миграции рабочей силы;

- согласование позиций сторон по основным направлениям социальной политики;
- рассмотрение по инициативе сторон вопросов, возникающих в ходе выполнения регионального соглашения;
- информирование районных и иных комиссий по регулированию социально-трудовых отношений о деятельности комиссии.

Отраслевые тарифные соглашения заключаются между отраслевыми профсоюзами, объединениями работодателей (их представительными органами), Министерством здравоохранения и социального развития РФ, если речь идет о федеральном уровне; на уровне субъектов РФ интересы государства представляют соответствующие органы по труду субъектов РФ.

Отраслевое тарифное соглашение призвано учитывать условия оплаты труда работников, отражающие специфику и условия отрасли, и должно предусматривать в области регулирования заработной платы:

- размеры (коэффициенты) дифференциации оплаты труда между основными профессиями и должностями работников, видами работ в отрасли;
- виды и межрегиональные размеры гарантийных и компенсационных доплат и надбавок, отражающих специфику отрасли;
- повышение минимальной месячной тарифной ставки (ставки I-го разряда), устанавливаемой с учетом экономической возможности организаций и величины прожиточного минимума;
- соотношение между минимальной и максимальной заработной платой в организациях отрасли; предельно допустимую долю заработной платы в себестоимости продукции для производственных отраслей;
- порядок индексации заработной платы в связи с ростом цен на потребительские товары и услуги;
- рекомендуемые к применению формы и системы заработной платы для основных видов работ;
- порядок тарификации работ по сложности их выполнения, условиям труда и интенсивности по кругу профессий и видов деятельности, не включенных в генеральное и территориальное соглашения;
- рекомендуемые размеры, показатели и условия премирования, порядок выплаты премиальных вознаграждений;

- перечень отраслевых и межотраслевых нормативных материалов для нормирования труда, выпусков Единого тарифного квалификационного справочника (ЕТКС) и тарифно-квалификационных справочников (ТКС), рекомендуемых для применения в организациях отрасли.

На уровне организаций и предприятий регулирование заработной платы осуществляется *коллективным договором*. Коллективный договор — это правовой акт, который регулирует отношения между работниками и работодателями на предприятиях и в организациях. В коллективных договорах дополняются и развиваются нормы, принятые в отраслевом, территориальном и генеральном соглашениях, но эти нормы не могут быть ниже тех норм, которые предусмотрены другими соглашениями. Коллективный договор должен предусматривать:

- нормы оплаты труда, предусмотренные генеральным, территориальным и отраслевым соглашениями, причем коллективный договор должен обеспечивать более высокий уровень этих гарантий;
- формы и системы заработной платы работников;
- порядок учета основных показателей, используемых при оплате труда;
- порядок снижения заработной платы при нарушениях в исполнении работником трудовых обязанностей;
- порядок компенсаций относительно низких размеров заработной платы работникам, труд которых нормируется по более обоснованным нормам трудовых затрат;
- перечень норм и нормативов, согласованных между работодателем и работниками, для определения норм трудовых затрат, порядок их уточнения и пересмотра;
- размеры гарантийных и компенсационных выплат, если они превышают размеры, предусмотренные ТК РФ, а также территориальными и отраслевыми соглашениями;
- размеры и условия выплат доплат, надбавок, премий и т. д.;
- сроки выплаты заработной платы, виды и размеры штрафов (компенсаций) за задержку выплаты заработной платы;
- механизм индексации заработной платы с учетом роста цен, уровня инфляции.

Коллективный договор дополняет государственную систему регламентации трудовых отношений и имеет сравнительно большую гибкость, позволяющую учесть особенности взаимоотношений сторон договора в конкретных условиях отрасли или предприятия.

Механизм договорного регулирования действует в России далеко не в полную силу, потому что не до конца оформились представительные органы работодателей и наемных работников, экономическая и социальная защищенность работников и их представителей не в полной мере обеспечивает принципы равноправия сторон и равного доступа к информации при заключении коллективного договора.

Механизм регулирования оплаты труда имеет еще один уровень – международный. Большинство законодательно-правовых актов, регулирующих социально-трудовые отношения, уровень, динамику оплаты труда и доходов работников, разработаны специализированным учреждением ООН – **Международной организацией труда (МОТ)**.

Международная организация труда основана в 1919 г. Ее устав разработан в январе – апреле 1919 г. Комиссией по труду, образованной Парижской мирной конференцией 1919–1920 гг. Это организация с уникальным принципом трехстороннего представительства. Каждый член МОТ представлен в организации делегатами правительства, предпринимателей и трудящихся. Московское отделение МОТ создано в 1959 г., а в сентябре 1997 г. оно преобразовано в Московское бюро МОТ.

Среди разных видов деятельности МОТ центральное место занимает разработка международных трудовых норм. В данной деятельности МОТ выделяются документы двух видов: международные трудовые конвенции и рекомендации. К настоящему времени принято 182 конвенции и 190 рекомендаций МОТ, образующих своего рода международный трудовой кодекс. Конвенции обязательны для ратифицировавших их государств. Рекомендации дают ориентиры для национальной политики, законодательства и практики.

В уставе МОТ в качестве одной из основных задач провозглашено достижение «гарантии заработной платы, обеспечивающей удовлетворительные условия жизни... признание принципа равной оплаты за равный труд...» Первый законодательный акт в области регулирования оплаты – Конвенция № 26 и Рекомендация № 30 (1928) о создании и применении процедуры установления минимальной заработной платы. Конвенция лишь призывает правительства устанавливать минимум заработной платы.

В последующие годы МОТ были приняты следующие конвенции и рекомендации по вопросам заработной платы (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Конвенции и рекомендации МОТ по вопросам оплаты труда

Год принятия	Конвенция, рекомендация МОТ	Основное содержание
1	2	3
1949	Конвенция № 95 «Об охране заработной платы»	Включает положения о своевременной и полной выплате заработной платы
1951	Конвенция № 100 «О равном вознаграждении»	Утверждает принцип равной оплаты за труд равной ценности мужчин и женщин
1951	Конвенция № 99 «О процедуре установления минимальной заработной платы в сельском хозяйстве»	Дает определенные ориентиры социальной защиты для работников этой отрасли
1970	Конвенция № 131 «Об установлении минимальной заработной платы»	Устанавливает, что минимальная заработная плата имеет силу закона и не подлежит понижению; неприменение этого положения влечет за собой уголовные или другие санкции. Сформулированы критерии, определяющие уровень минимальной заработной платы: <ul style="list-style-type: none"> • потребности трудящихся и их семей, стоимость жизни, общий уровень заработной платы и социальные пособия; • экономические соображения, включая требования экономического развития, уровень производительности и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости
1970	Рекомендация № 135 «Об установлении минимальной заработной платы»	Определено, что «основной целью установления минимальной заработной платы должно быть предоставление лицам, работающим по найму, необходимой социальной защиты в отношении минимально допустимых уровней заработной платы». Важным является положение о том, что минимальная заработная плата должна время от времени пересматриваться с учетом стоимости жизни и других экономических условий
1970	Конвенция № 132 «Об оплачиваемых отпусках»	Каждый работник имеет право на оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее трех недель за один год работы и должен получать за его период по крайней мере свою среднюю заработную плату, а при увольнении – компенсацию за неиспользованный отпуск

1	2	3
1974	Конвенция № 140 «Об оплачиваемых учебных отпусках»	Указывает членам МОТ на необходимость осуществления политики, содействующей предоставлению оплачиваемых учебных отпусков, и отмечает, что их период приравнивается к периоду фактической работы
1980	Конвенция № 150 «О регулировании вопросов труда: роль, функции и организация»	<p>Определено, что «система по регулированию вопросов труда охватывает все государственные административные органы, несущие ответственность за регулирование вопросов труда. Государство может передавать или поручать определенную сферу деятельности в области регулирования вопросов труда неправительственным организациям, в частности организациям предпринимателей и трудящихся»</p> <p>Компетентные органы в рамках системы по регулированию вопросов труда в соответствии с Конвенцией № 150 несут ответственность за подготовку, проведение, координацию, проверку и пересмотр национальной трудовой политики или участвуют в этой деятельности.</p> <p>Каждое государство, ратифицировавшее данную Конвенцию, может рассматривать отдельные области своей национальной трудовой политики как вопросы, которые национальным законодательством регулируются путем прямых переговоров между организациями предпринимателей и трудящихся</p>
1992	Конвенция № 173 «О защите требований трудящихся в случае неплатежеспособности их предпринимателя»	Устанавливает, что требования трудящихся по заработной плате, выплатам за оплачиваемые отпуска, выходным пособиям и прочим выплатам, вытекающим из трудовых правоотношений, в случае неплатежеспособности предпринимателя удовлетворяются на основе привилегии, т.е. в первую очередь, до того как будут удовлетворены требования прочих кредиторов

3.5.2. Государственное регулирование оплаты труда

Концепция реформирования заработной платы, принятая Правительством РФ, предусматривает следующие *принципы государственного регулирования оплаты труда*:

- признание государством приоритетности инвестиций в развитие человеческого капитала;

- участие государства в регулировании цены рабочей силы (заработной платы) на основе системы социальных стандартов;
- выполнение решений органов власти в любых системных, структурных экономических преобразованиях должно оцениваться с точки зрения их воздействия на стоимость и качество жизни с учетом адекватного повышения цены труда;
- превращение заработной платы в надежный источник средств, обеспечивающий достойное существование работнику и его семье и позволяющий создать накопления.

На федеральном уровне государственное регулирование заработной платы непосредственно связано с действующей системой законодательства. *На региональном уровне* государственное регулирование оплаты труда отражено в системе социального партнерства через региональное соглашение и нормативно-правовые акты, принятые на уровне субъектов Федерации и муниципальных образований. *На уровне организаций и предприятий* действуют инструкции и положения, связанные с функционированием работников в производственном процессе, локальные нормативные документы по оплате труда (положения об оплате и премировании работников, положения о персонале, тарифные сетки, коллективные договоры и пр.), разрабатываемые с учетом нормативно-правовых положений высших уровней управления.

Государственное регулирование оплаты труда в Российской Федерации осуществляется по нескольким направлениям (рис. 3.8).

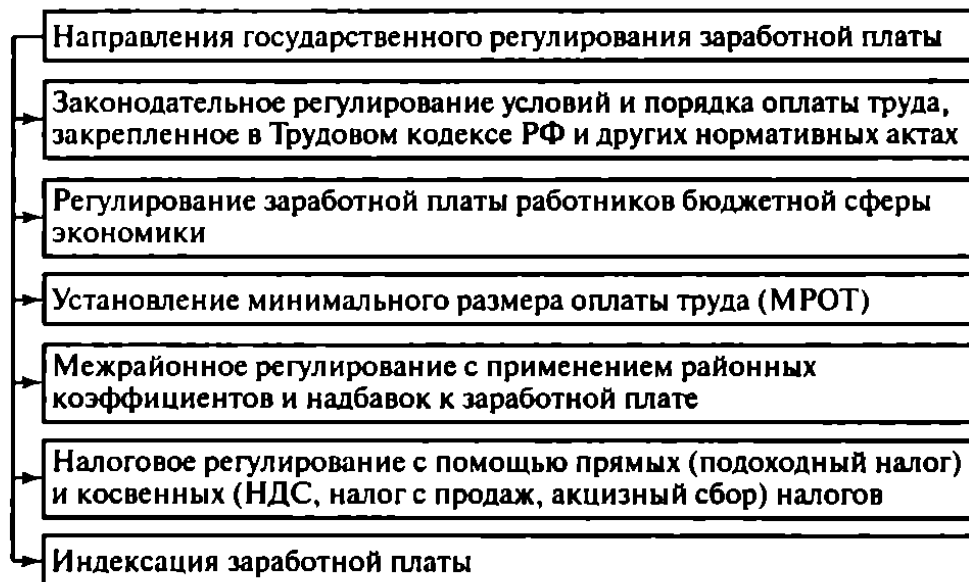


Рис. 3.8. Направления государственного регулирования оплаты труда

Разработка законодательной и нормативной базы регулирования оплаты труда – исходный пункт всего процесса государственного регулирования. Основные гарантии по оплате труда заложены в тексте Конституции РФ. Отечественное законодательство ориентируется на нормы Международной организации труда (МОТ), ратифицированные российскими властями. Главный документ, регламентирующий вопросы организации труда и заработной платы, – ТК РФ. В ТК РФ прописаны основные гарантии в области оплаты труда (величина минимального размера оплаты труда, ограничение оплаты труда в натуральной форме, сроки и очередность выплаты заработной платы, повышенный размер оплаты труда на работах с вредными и опасными условиями труда, оплата работы в сверхурочное время и т.п.).

Кроме ТК РФ для государственного регулирования оплаты труда значимы Гражданский и Налоговый кодексы Российской Федерации (соответственно далее – ГК РФ и НК РФ), некоторые федеральные законы, указы Президента РФ и постановления Правительства РФ.

Трудовым кодексом РФ (ст. 130) установлены *основные государственные гарантии по оплате труда*:

- величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
- ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
- ограничение оплаты труда в натуральной форме;
- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;
- государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
- ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Трудовым кодексом, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями;
- сроки и очередность выплаты заработной платы.

Важнейшее направление государственного регулирования оплаты труда – *законодательное установление минимального размера оплаты труда*. Он отражает минимально приемлемую для данных условий общественного развития величину потребления как нижнюю границу потребностей, служит базой установления оплаты труда наименее квалифицированного работника. Размер минимальной заработной платы зависит от уровня благосостояния общества и проводимой социальной политики.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 133) минимальный размер оплаты труда устанавливается на всей территории Российской Федерации законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека. При этом месячная заработная плата работника, отработавшего норму рабочего времени и выполнившего трудовые обязанности, не может быть ниже минимального размера оплаты труда. В величину минимального размера оплаты труда не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Минимальный размер оплаты труда обеспечивается в учреждениях, финансируемых из федерального бюджета, за счет средств федерального бюджета; в учреждениях, финансируемых из бюджетов субъектов РФ, – за счет средств бюджетов субъектов РФ; в учреждениях, финансируемых из местных бюджетов, – за счет средств местных бюджетов; в других организациях – за счет собственных средств.

За *прожиточный минимум* принимается стоимость минимально необходимого набора продуктов питания, товаров и услуг, характеризующих нижнюю границу уровня жизни и обеспечивающих условия поддержания активного физического состояния в кризисные моменты экономики. *Минимальный потребительский бюджет* – это стоимость обоснованного сбалансированного набора продуктов питания, товаров длительного пользования и услуг, обеспечивающих человеку условия поддержания его активного физического состояния в условиях воспроизводства рабочей силы.

Использование потребительских бюджетов позволяет совершенствовать распределительные отношения в части регулирования доходов работников посредством установления обоснованной минимальной заработной платы, тарифной и надтарифной частей заработка.

Минимальный размер оплаты труда, который стал устанавливаться в России с 1991 г. по настоящее время, существенно отстает от прожиточного минимума. Динамика изменения суммы минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума за последние годы представлена в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Минимальный размер оплаты труда и прожиточный минимум

<i>Срок, с которого установлен минимальный размер оплаты труда</i>	<i>Минимальный размер оплаты труда (руб. в месяц)</i>	<i>Прожиточный минимум (руб.)</i>	<i>Соотношение минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума (%)</i>
01.07.2000	132	1 210	10,9
01.01.2001	200	1 500	13,3
01.07.2001	300	1 500	20,0
01.05.2002	450	1 808	24,9
01.10.2003	600	2 112	28,4
01.01.2005	720	2 293	31,4
01.05.2006	1100	3 291	33,4

Подходы к определению уровня минимальной заработной платы существенно отличаются в разных странах в зависимости от состояния развития их экономики. Обобщение зарубежной практики установления и изменения минимальной заработной платы позволяет условно выделить следующие четыре модели (или их сочетание):

- законодательное регулирование (США, Филиппины, Ямайка);
- регулирование исполнительными органами власти (Канада);
- регулирование исполнительными органами власти на основе рекомендаций трехсторонних представительских комитетов (Франция, Великобритания, Индия, Япония);
- решения на основе трехсторонних соглашений (Коста-Рика, Мексика, Австралия, Эквадор).

Минимум заработной платы может быть как общефедеральным, так и дифференцированным по регионам и природно-климатическим зонам страны применительно к стоимости минимального набора товаров и услуг, рассчитанной по единой методике.

Различия в условиях воспроизводства рабочей силы по территории страны определяются разницей в потребностях населения, обусловленной неодинаковыми природно-климатическими условиями, национальными традициями и местными особенностями, влияющими на уровень и структуру потребления продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг.

Влияние метеорологических и природных факторов на потребление населения в определенной мере нашло отражение в наборе потребительской корзины для основных социально-демографических групп населения в целом по Российской Федерации и в субъектах РФ, разработанной в соответствии с Федеральным законом от 24.10.1997 г. «О прожиточном минимуме в Российской Федерации».

По особенностям потребления продуктов питания субъекты РФ распределены на 16 зон, начиная от субъектов, расположенных в самых суровых условиях, и завершая территориями, находящимися в благоприятных условиях.

В нормах физиологических потребностей в пищевых веществах и энергии для различных групп населения выделены районы Севера, калорийность питания населения в которых на 10–15% выше, чем в других зонах.

В зависимости от суровости климата сформированы наборы одежды, обуви и т.д., а от продолжительности отопительного периода и светового дня в зимний период – наборы жилищно-коммунальных услуг. Для определения наборов непродовольственных товаров и услуг выделены три зоны:

- с холодным и резко континентальным климатом;
- с умеренным климатом;
- с теплым климатом.

Другим фактором, определяющим стоимость воспроизводства рабочей силы, являются различия в ценах на товары и тарифах на платные услуги.

Государственное регулирование заработной платы должно быть направлено на повышение цены рабочей силы и рост заработной платы в зависимости от увеличения объемов производства и услуг. Вместе с этим необходимо усиление социальной направленности оплаты труда, сокращение ее чрезмерной дифференциации между отраслями, регионами, категориями и группами работников, обеспечение своевременной выплаты заработной платы за выполненную работу.

В механизме государственного регулирования оплаты труда особое место принадлежит налогам. *Налоговое регулирование заработ-*

ной платы в составе налогообложения индивидуальных доходов и издержек работодателя на рабочую силу, помимо чисто фискальных функций, также должно реализовывать перераспределительную функцию – сглаживать необоснованно высокую дифференциацию в уровне заработной платы. Шкала и размеры ставок подоходного налога и налогов, выплачиваемых предприятиями с фонда заработной платы, должны обеспечивать, с одной стороны, требуемый объем поступлений в бюджет, а с другой стороны (в первом случае) – достаточную сумму средств, остающихся у работника после уплаты налогов для обеспечения социально приемлемого уровня материального достатка, во втором случае – возможность повышать конкурентоспособность отечественной продукции и услуг.

Для усиления стимулирующей роли налогов большое значение имеет их деление на прямые и косвенные. Прямое воздействие на размер располагаемой заработной платы оказывается через подоходный налог, а косвенное – через налоги, выплачиваемые организациями с *фонда заработной платы* (ФЗП), и другие налоги, в чью налогооблагаемую базу входят ФЗП и налоги, начисляемые с этого же фонда.

По отношению к динамике роста объекта налога (доходов физических лиц и ФЗП предприятий) применяют различные методы установления ставок: прогрессивные, возрастающие по мере роста размера облагаемого объекта; пропорциональные, действующие на одном уровне, т.е. одинаковые независимо от величины облагаемой базы; регрессивные – уменьшаются по степени возрастания объекта налога.

Для выравнивания социальной дифференциации в налогообложении применяются различные льготы при начислении сумм налога.

На уровень заработной платы влияет инфляция. Диапазон для проведения *антиинфляционной политики* может быть весьма узок: с одной стороны, требуется сдерживать инфляционную спираль, а с другой – необходимо поддерживать стимулы производства и покупательную способность заработной платы. В промышленно развитых странах для антиинфляционного регулирования используется два типа экономической политики:

1) политика, направленная на сокращение бюджетного дефицита, ограничение кредитной экспансии, сдерживание денежной эмиссии;

2) политика регулирования цен и доходов, имеющая целью увязать заработки с ростом цен и индексацией доходов, определяемая

уровнем прожиточного минимума (стандартной потребительской корзиной) и согласуемая с динамикой индекса цен. Для сдерживания негативных явлений могут устанавливаться пределы повышения (или замораживания) заработной платы.

Наблюдение за ценами – первичная форма активности государства в этой области. Этим занимаются статистические государственные органы. Самостоятельно изучают цены профсоюзы, специальные комиссии и другие органы (институты). Главная цель наблюдения за ценами со стороны государства и социальных партнеров – измерение роста стоимости жизни для определения индекса повышения минимальной (и номинальной) заработной платы, для выяснения влияния роста цен на издержки производства и национальную конкурентоспособность.

Государство осуществляет регулирование прямым вмешательством, например установлением цен на акцизные товары. Прямое воздействие имеет место в отраслях, где его доля в потреблении товаров и услуг значительна (госзаказы в оборонной промышленности, в некоторых подотраслях строительства).

Эффективное средство регулирования – налог на добавленную стоимость и налог с продаж, которые производители включают в цену товара (услуг). Изменение ставок этого налога влияет на цены. Государство также воздействует на внешнеторговые цены (поощрение экспорта, освобождение от налогов, предоставление льгот, изменение пошлины во внешней торговле, введение или отмена квот на ввозимую продукцию и др.). Государственные структуры могут устанавливать фиксированные цены на товары (услуги) госсектора, пределы их повышения в негосударственном секторе.

Особое значение имеет проблема защиты номинальной заработной платы от инфляции. С этой целью применяют индексацию заработной платы с учетом изменений официального индекса потребительских цен.

Индексация заработной платы – повышение номинальной заработной платы (ставок и окладов) по мере инфляционного роста цен на потребительские товары и услуги за определенный период. Индексация заработной платы и доходов населения – одна из общепризнанных во всем мире основных форм социальной защиты в условиях инфляции, направленная на поддержание и восстановление покупательной способности полученных трудовых доходов.

В зависимости от поставленной цели индексироваться могут любые элементы доходов населения. Такого рода компенсации

распространяются на пенсии, стипендии, пособия, заработную плату. Индексация может осуществляться в соответствии со сложившимся ростом цен, предшествующим индексируемому периоду. В данном случае она называется *ретроспективной*. Если же индексация ориентирована на ожидаемый рост цен, ее называют *ожидаемой*. Структурные составляющие доходов могут индексироваться в одинаковой или разной степени либо выборочно.

Индексация может распространяться на все население или же на наименее защищенные его слои, быть для всех одинаковой или дифференцированной.

Необходимо отметить, что повышение ставок и окладов по мере инфляционного роста цен является фактором увеличения издержек производства, что, в свою очередь, вызывает повышение цен на производимые товары и услуги, а это в конечном счете требует дальнейшей индексации заработной платы: таким образом, возможно формирование так называемой инфляционной спирали «зарплата—цены».

Чтобы избежать подобного, индексация, как правило, осуществляется с учетом следующих требований:

- с помощью индексации компенсируется не любой, а только инфляционный рост цен; при этом, как правило, устанавливается «порог индексации», т.е. то увеличение цен, с которого требуется индексация доходов;
- индексируются не все виды доходов, а преимущественно заработная плата и социальные трансферты (пенсии, стипендии, пособия). Не подлежат индексации денежные доходы населения от собственности (от сдачи в аренду имущества, от акций и других ценных бумаг, от ведения фермерского и личного подсобного хозяйства, от предпринимательской и другой разрешенной законом экономической деятельности), так как они формируются в условиях свободного ценообразования и поэтому не нуждаются в дополнительной защите;
- индексация практически никогда не компенсирует полностью рост потребительских цен всем получателям доходов. Механизм индексации строится таким образом, чтобы рост стоимости жизни компенсировался в большей мере тем лицам, чей уровень текущего потребления наиболее страдает в результате инфляции, т.е. получающим более низкие доходы.

При определении индекса потребительских цен чаще всего используются параметры сложившегося среднего уровня потребления по населению в целом. Индекс цен измеряет соотношение между совокупной ценой определенного набора потребительских товаров и услуг (рыночная корзина) для данного периода и совокупной ценой аналогичной группы товаров и услуг в базовом периоде:

$$\text{Индекс цен} = \frac{\text{Цена рыночной корзины в отчетном периоде}}{\text{Цена аналогичной рыночной корзины в базовом периоде}}.$$

Кроме общего индекса потребительских цен могут рассчитываться и частные индексы изменения стоимости жизни определенных слоев или групп населения, а также специальные индексы в целях коррекции социальных выплат или их тарифов в результате инфляции.

Официальные источники индексации в России:

- для бюджетной сферы занятости – бюджеты всех уровней;
- для пенсионеров – Пенсионный фонд;
- для пособий – Фонд социального страхования, федеральный бюджет;
- средства на компенсации и льготы для малообеспеченных категорий населения – территориальные бюджеты, а также фонды социальной защиты населения;
- для занятых в частном секторе экономики – финансовые средства самих организаций.

Государство регулирует оплату труда в бюджетной сфере, работников государственных предприятий и государственных служащих, ориентируясь на свои экономические возможности. Заработная плата работников государственного сектора должна базироваться на следующей основе: ее уровень должен быть достаточным для привлечения в госсектор необходимого числа специалистов нужных профессий и квалификаций, способных выполнять возложенные на них функции, в то же время он не должен превышать возможности государства в условиях сложившейся общей экономической и финансовой ситуации.

Системы заработной платы в бюджетных отраслях государственного сектора в разных странах существенно различаются. В некоторых странах работники этих отраслей приравнены к госслужащим и труд их оплачивается по единой системе. Для оплаты труда в этом случае широко применяют тарифные системы. В других

странах работники государственных учреждений, оказывающих общественные услуги, имеют собственные системы оплаты.

В зависимости от этого различают и способы регулирования оплаты труда: коллективно-договорное регулирование; установление уровней и системы повышения заработной платы законодательным путем или решениями исполнительных органов, принятие рекомендаций относительно заработной платы специальными органами на высшем уровне и на местах. Применяют и смешанные системы регулирования. Как правило, система заработной платы государственных служащих устанавливается законодательным путем в центре и на местах (США, Германия). В подавляющем большинстве стран заработная плата работников отраслей государственного сектора, оказывающих общественные услуги, регулируется коллективными договорами.

Фактор, который в большинстве развитых стран учитывается при решении вопроса об уровне оплаты труда работников госсектора, – это уровень зарплаты в частном секторе. Даже благополучные в экономическом отношении страны сталкиваются с определенными трудностями. Так, по данным 2001 г., в США разрыв между заработной платой в частном секторе и в правительственных органах составлял 30% не в пользу последних, что повлияло на появлении разговоров о необходимости реформы в области оплаты труда в этой стране.

Для выравнивания условий воспроизводства рабочей силы в районах с разными природно-климатическими, социальными и экономическими условиями проживания, а также в целях привлечения и закрепления работников на предприятиях регионов особой значимости *применяется территориальное регулирование оплаты труда.*

Для решения первой задачи, как правило, используют районные коэффициенты – надбавку к заработной плате, установленную в процентном отношении к ней. Они призваны компенсировать работникам различия в стоимости жизни, обусловленные неодинаковыми потребностями (набором потребительской корзины), разным уровнем цен на товары и тарифов на платные услуги в регионах. Рассчитывают районные коэффициенты установлением соотношения между стоимостями потребительских бюджетов сравняемого и базисного районов. Помимо указанных коэффициентов может быть предусмотрено использование абсолютных надбавок к зарплате, которые (как и районные коэффициенты) подлежат дифференциации в зависимости от стоимости проживания

ния на конкретной территории. Для сглаживания различий в условиях жизни населения могут вводиться региональные минимальные размеры оплаты труда.

Одна из разновидностей районных коэффициентов — коэффициенты, установленные в процентном отношении к заработной плате в целях компенсации за работу и проживание на территориях с экстремальными природно-климатическими условиями (Крайний Север, пустынные, безводные и высокогорные местности и т.п.).

В целях стимулирования притока и закрепления кадров в регионах особой значимости применяют процентные надбавки к заработной плате. Механизм начисления надбавок таков: они выплачиваются работникам, имеющим необходимый стаж работы на предприятиях данного региона, и возрастают до определенного предела в зависимости от продолжительности непрерывного стажа работы. Аналогичную функцию выполняют и районные коэффициенты.

Все перечисленные направления государственного регулирования оплаты труда основываются на *экономических методах регулирования*.

Кроме экономических методов в государственном регулировании оплаты труда также широко используют *административные методы*, основанные на силе государственной власти и включающие меры надзора, контроля, запрета, разрешения и принуждения. В развитых странах административные методы давно стали неотъемлемой частью хозяйственного механизма и не только не мешают, но и при разумном применении способствуют повышению эффективности экономики и благосостояния населения. Применение данных методов предполагает наличие органа государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и других нормативных правовых актов. В России центральное место в осуществлении данных функций отводится органам федеральной инспекции труда. Их компетенция распространяется на все организации, расположенные на территории Российской Федерации. Помимо органов федеральной инспекции труда государственный надзор в сфере безопасности, охраны и условий труда осуществляют и другие специализированные органы.

Административные методы — полезное дополнение к мерам экономического характера. Но следует учитывать, что административное воздействие ограничивает свободу экономического выбора,

а чрезмерная регламентация приводит к снижению предпринимательской активности и торможению экономического развития страны.

Меры воздействия каждого из описанных ранее методов можно условно разделить на *прямые* и *косвенные*.

Меры прямого вмешательства государства:

- установление минимальных социальных гарантий и стандартов, тарифов на жилищно-коммунальное обслуживание;
- утверждение размера, порядка начисления и расчета пенсий и пособий;
- упорядочение системы предоставления пособий и компенсаций;
- индексация заработной платы, доходов и сбережений.

Косвенные способы воздействия:

- контроль над инфляцией и валютным курсом;
- установление ставок налогообложения физических лиц, ставок отчислений в государственные внебюджетные фонды (единый социальный налог), тарифов отчислений на обязательное социальное страхование от профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве;
- налоговые льготы малому предпринимательству;
- налоговые льготы благотворительным организациям, фирмам и частным лицам, вносящим средства на благотворительные цели;
- эмиссия денег;
- разработка тарифно-квалификационных справочников рабочих и служащих.

Методы прямого и косвенного регулирования сочетаются с системой мер, предусматривающих их краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное государственное регулирование. К *краткосрочным мерам* относят обеспечение социально-политической стабильности, гарантий конституционных прав граждан, сокращение и ликвидацию задолженности по заработной плате, пенсиям и пособиям и т.п. *Среднесрочное государственное регулирование* предусматривает замедление тенденции снижения реальных доходов населения на основе развития социально-ориентированной рыночной экономики. *Долгосрочное регулирование* предусматривает закрепление и развитие позитивных тенденций.

При государственном регулировании оплаты труда могут применяться несколько или все рассмотренные выше методы в зави-

симости от поставленной цели, на которую влияет экономическая и политическая обстановка в стране.

Как и любая целенаправленная деятельность, государственное регулирование оплаты труда ориентировано на достижение результата. Оценкой эффективности такого регулирования будет выполнение заработной платой своих основных функций.

3.5.3. Регулирование оплаты труда с учетом спроса и предложения на рынке труда

Чтобы обеспечить эффективную работу предприятия, важно регулировать заработную плату с учетом спроса и предложения на рынке труда.

Формирование заработной платы на основе цены рабочей силы, выступая важным фактором развития экономики страны, создает более эффективную систему стимулов для работников. Установление уровня заработной платы с учетом изменяющейся конъюнктуры на рынке труда стимулирует работников к освоению тех профессий, на которые возрастает спрос под воздействием структурной перестройки и требований научно-технического прогресса. При этом свободный рыночный выбор той или иной профессии разрешает противоречие между общественной целесообразностью и личным интересом работников в использовании своих способностей.

Баланс спроса и предложения рабочей силы поддерживается с помощью рыночной самонастройки, представляющей собой систематически выполняемую каждой организацией корректировку заработной платы с учетом изменения ее равновесной величины – ставки заработной платы, при которой спрос на рынке труда равен предложению. Заработная плата рыночного равновесия становится общепринятой ее величиной.

На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

Цены на факторы производства, в том числе на рабочую силу, также определяют на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости предполагает построение функции совокупного спроса на рабочую силу и совокупного предложения рабочей силы в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса

на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения – работники с их навыками и умениями. Спрос на рабочую силу находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы спрос на рабочую силу со стороны предпринимателя сокращается, а при снижении заработной платы спрос на рабочую силу возрастает. Эту зависимость отражает кривая спроса на рабочую силу (рис. 3.9). Точки на оси абсцисс (T) – величины требуемой рабочей силы, а на оси ординат ($ЗП/Ц$) – величины реальной заработной платы. Точка с координатами ($T_1; ЗП/Ц_1$) является примером того, что низкой заработной платой $ЗП/Ц_1$ соответствует большой спрос на рабочую силу T_1 , и наоборот (точка с координатами ($T_2; ЗП/Ц_2$)).

Предложение рабочей силы также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения рабочей силы показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение рабочей силы, а при ее снижении – уменьшается (рис. 3.10).

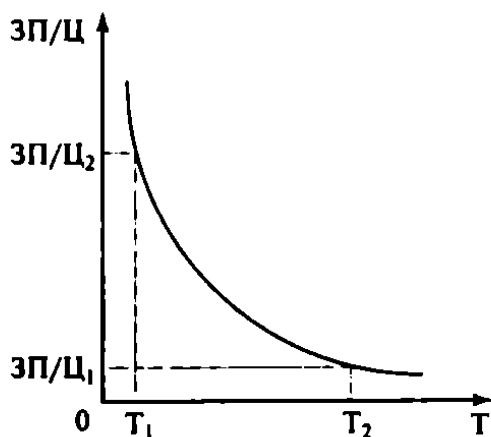


Рис. 3.9. Кривая спроса на рабочую силу



Рис. 3.10. Кривая предложения рабочей силы

Особенно важно исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия (рис. 3.11).

Очевидно, что оно достигается в точке P , которой соответствует определенный уровень заработной платы $ЗП/Ц_p$ и заданное этим уровнем предложение рабочей силы T_p . Это означает, что все предприниматели, согласные платить зарплату $ЗП/Ц_p$, находят на рынке необходимое количество работников. Точка P определяет положение полной занятости.

В случае превышения заработной платы уровня равновесной цены (в точке с ординатой $ЗП/Ц_1$) предложение на рынке труда превышает рыночный спрос. В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения рабочей силы.

В случае снижения уровня заработной платы (например, до уровня $ЗП/Ц_2$) по сравнению с ее равновесным уровнем спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

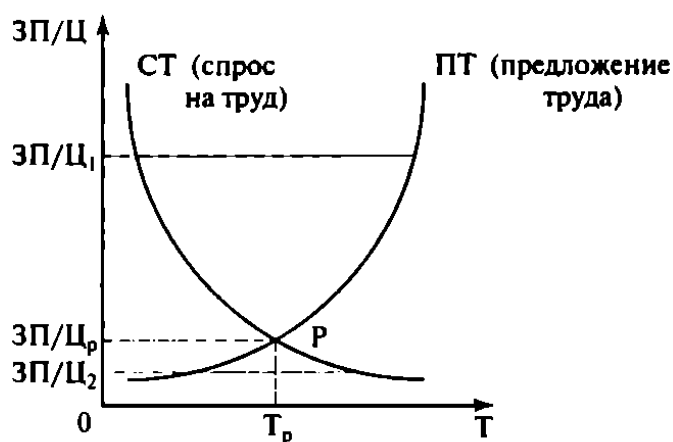


Рис. 3.11. Формирование равновесия на рынке труда

Как в первом, так и во втором случае равновесие на рынке труда восстанавливается и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса и предложения рабочей силы, но и от умственных и физических способностей, уровня подготовки и образования работников, которые в силу данных различий попадают в *не конкурирующие друг с другом профессионально-квалификационные группы*, каждая из которых может включать одну или несколько профессий. Введение понятия неконкурирующих групп способствует выяснению причин дифференциации ставок заработной платы среди различных групп работников, выполняющих неоднородные виды работ. Например, к неконкурирующим группам можно отнести нейрохирургов и банкиров, пианистов-исполнителей и физиков-исследователей и т.п. Вследствие ограниченного предложения таких конкретных видов труда устанавливается относительно высокая их цена. В то же время на массовые виды работ, выполнение которых не требует особого

таланта и подготовки и на которые предложение превышает спрос, цена рабочей силы формируется на более низком уровне.

В неконкурирующую группу не обязательно должны входить представители лишь одной профессии. Например, к одной и той же группе могут быть отнесены неквалифицированные строительные рабочие, подсобные рабочие торговых организаций, подсобные сельскохозяйственные рабочие и т.п.

Внутри каждой из неконкурирующих групп существует своя дифференциация ставок заработной платы в зависимости от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование.

Такие различия в оплате труда западные экономисты называют *выравнивающими различиями*, поскольку они обеспечивают компенсацию неденежных различий разнообразных видов работ. Выравнивающие различия позволяют понять, почему оплата одних видов работ выше, чем других, хотя на них заняты рабочие одной и той же неконкурирующей группы с одинаковой квалификацией.

Кроме того, ставка заработной платы за выполнение одних и тех же работ может быть дифференцирована при несовершенной конкуренции, выражающейся в виде различных *ограничений мобильности работника*. Одно из ограничений мобильности — географическая привязанность работников к одним и тем же местам проживания. Сдерживающими факторами для переезда на другое место могут служить отсутствие информации об условиях труда и его оплаты, различные патентные требования, предъявляемые к специалистам в других регионах страны, трудности с покупкой жилья, предпенсионный возраст работников.

Наряду с географическими, существуют институциональные ограничения мобильности. Например, преподавателю для найма на работу необходимо иметь степень кандидата, а лучше — доктора наук. Наконец, существуют социальные ограничения мобильности. Вопреки требованиям законодательства женщины иногда получают заработную плату меньше, чем мужчины, за одну и ту же работу.

Все три рассмотренных фактора — *неконкурирующие группы, выравнивающие различия в оплате труда и отклонения от условий конкуренции на рынке труда* — воздействуют на уровень диф-

ференциации цены рабочей силы. При этом одновременное воздействие этих факторов не усиливает дифференциации заработной платы.

Повышение цены рабочей силы на одном небольшом конкретном рынке будет означать и рост реальной заработной платы только при неизменных ценах на потребительские товары и ценах на рабочую силу на других рынках. Однако если повысить цену рабочей силы одновременно всех работников, то при неизменной занятости и объеме производства потребительских благ и услуг это может привести к адекватному увеличению цен на потребительские товары. В результате размер номинальной заработной платы возрастет, но реальная ее величина не изменится.

Цена рабочей силы является не только следствием взаимодействия спроса и предложения на рынке труда, но и сама оказывает на динамику последних и уровень занятости достаточно сложное воздействие. Так, высокая ставка заработной платы может как увеличивать, так и уменьшать объем предлагаемого труда на рынке труда.

Если работник стремится к замещению свободных часов сверхурочной работой, что называется экономистами *«эффектом замещения»*, то увеличивается предложение на рынке труда. Однако, став богаче, работник может проявить желание купить себе больше свободного времени, ведущее к снижению предложения на рынке труда и называемое *«эффектом дохода»*. *«Эффект замещения»* и *«эффект дохода»* противостоят друг другу. Приоритетность того или другого проявляется в каждом конкретном случае в зависимости от уровня заработной платы и особенностей данного человека.

Заработная плата и как элемент издержек непосредственно влияет на изменение спроса на рабочую силу, так как спрос на рабочую силу зависит от размера инвестиций, определяемых соотношением заработной платы и прибыли. Если изменяется доля фонда оплаты труда во вновь созданной стоимости, то может измениться и спрос на рабочую силу.

Совокупность цен на рабочую силу как фактор потребительского спроса оказывает также стимулирующее или сдерживающее влияние на развитие производства, а следовательно, и занятость. Однако, являясь фактором спроса на потребительские товары, изменение совокупного объема заработной платы не всегда будет влиять на уровень занятости. Причина в том, что, во-первых, удовлетворение спроса на товары и услуги может осуществляться и за счет импортной продукции. И во-вторых, объемы производства

потребительских товаров определяются не только внутренним спросом, но и экспортом продукции.

Кроме того, на динамику спроса и предложения рабочей силы воздействуют демографические и миграционные процессы. Рыночное формирование цены труда, выступая важным фактором развития экономики страны, создает более эффективную систему стимулов для работников. Установление уровня заработной платы под воздействием изменяющейся конъюнктуры на рынке труда стимулирует работников осваивать те профессии, на которые возрастает спрос под влиянием происходящей структурной перестройки и требований научно-технического прогресса. При этом свободный рыночный выбор той или иной профессии разрешает противоречие между общественной целесообразностью и личным интересом использования своих способностей.

3.6. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.6.1. Сущность и основные направления нематериального стимулирования

Как упоминалось ранее, 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. 3.12). 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 в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.



Рис. 3.12. Основные направления нематериального стимулирования персонала

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.

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.

3.6.2. 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. Моральные¹ 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 *инфор-*

¹ Мораль (от лат. *moralis* – нравственный, от *mos*, мн. ч. *mores* – обычаи, нравы, поведение) – это один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе.

мирования персонала, организации корпоративных мероприятий, награждения (официального признания заслуг), регулирования взаимоотношений в коллективе.

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*. Бóльшим 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; общеотраслевые 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).

Организация корпоративных мероприятий сегодня является действенным, а потому и популярным методом морального стимулирования персонала. *Корпоративный праздник – специальное мероприятие, иницируемое 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. 3.10).

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 (табл.3.11).

Таблица 3.11

Примеры командообразующих программ (мероприятий тимбилдинга)

Программа	Цель программы / содержание мероприятий
1	2
Тренинг креативности	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: <ul style="list-style-type: none"> • 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

1	2
Тренинг «Город мастеров»	Эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения нестандартных креативных задач во время проведения мероприятия Подведение итогов рабочего года Создание положительного эмоционального настроения 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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.

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. 3.13.

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала — сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, отличительные черты которого — инициатива, творческий подход и трудовая активность.



Рис. 3.13. Основные элементы системы награждения

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.

Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе. *Межличностные и межгрупповые отноше-*

ния — 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. 3.14). Состояние



Рис. 3.14. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе

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. Как отмечает специалист в области организационного поведения С. Финк, «менеджер должен играть скорее роль помощника-психолога и тренера, нежели контролера, скорее наставника, чем начальника, – иными словами, роль человека, создающего внутренний мир организации: “контекста”, в котором действует индивид. При этом особенно важно постоянно уделять внимание человеческим аспектам труда, среди которых – вызов, делающий работу увлекательной, ее разнообразие, осознание целостности процесса, чувство, что делаешь что-то значимое, ощущение, что тебя ценят в организации. Если эти элементы внедрены в работу, то сотрудник, вероятно, будет отождествлять себя с работой, с другими работниками и с организацией»¹.

Таким образом, по своей сути все методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информа-

¹ Гоулман Д. и др. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М., 2005. С. 98.

ционными 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;

- усиливать 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 в 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, перечень 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.

3.6.3. 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 монотонно-устойчивости 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.*

Популяризация идей повышения качества трудовой жизни получила распространение с середины 70-х гг. XX в. в США, а затем и в других странах. Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда, выраженная физическим, психическим и социальным благополучием персонала организации.

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. 3.15).

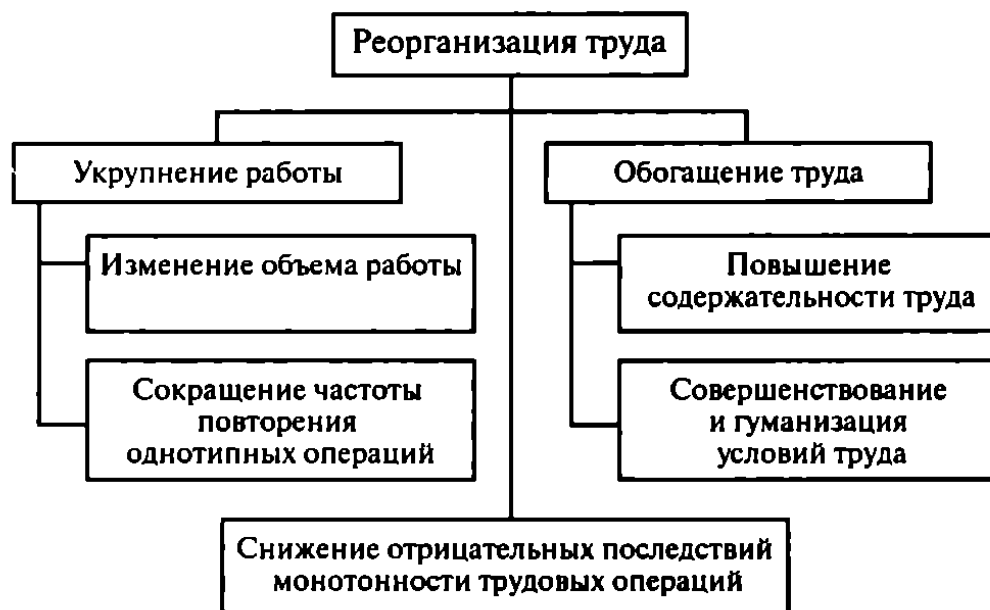


Рис. 3.15. Основные направления повышения качества трудовой жизни средствами реорганизации (редизайна) труда

Характеристика целей применения и способов реализации мероприятий по реорганизации труда в указанных на рис. 3.15 направлениях представлена в табл. 3.12.

Таблица 3.12

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
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.

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.

Характер изменения отношения человека к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности представлен на рис. 3.16.



Рис. 3.16. Характер изменения отношения к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности

На графике видно, как в первые годы работы в должности накапливается опыт, растет трудовой энтузиазм, порождаемый интересом к работе как к виду деятельности. Затем кривая, характеризующая накопление опыта в профессиональной трудовой деятельности, выпрямляется, стабилизируется, а вот кривые энтузиазма и желания овладеть делом падают вниз – работа освоена и становится рутинной, обыденной, скучной. Этот переломный период условно можно назвать сроком «усталости и привыкания к работе», поскольку длительность этого периода зависит от конкретной работы, условий конкретной организации и личностных характеристик работника, занимающего должность.

Изменить ситуацию может целенаправленное перемещение работника по вертикали или горизонтали (рис. 3.17), осуществляемое в рамках управления карьерой.

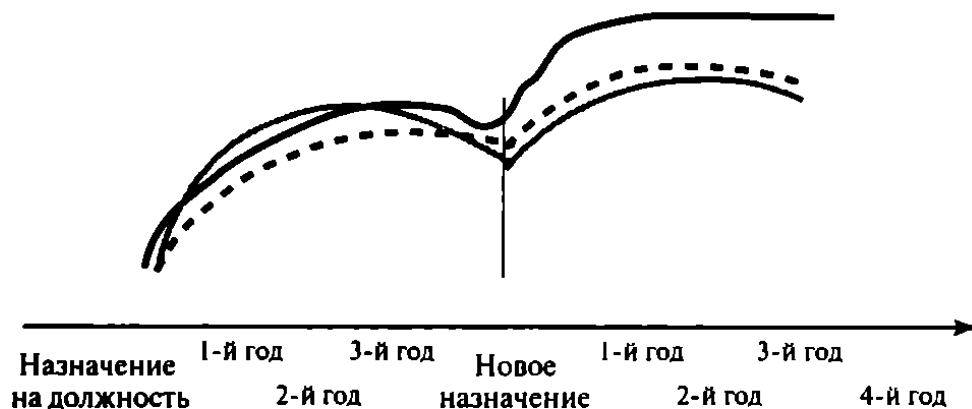


Рис. 3.17. Тенденции изменения отношения к работе в условиях периодической смены должностей в рамках реализации планов служебно-профессионального продвижения и программ управления карьерой

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 в 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 морально 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.

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 регламентируемости 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 предложений 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, организацию 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.

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 со-

ревнование трудящихся может быть мощным средством мобилизации персонала к повышению качества и результативности труда, трудовой отдаче 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. Как отмечал К. Маркс¹, «при большинстве производительных работ уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии... увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц».

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 337.

Соревнование и конкуренция базируются на различных принципах: принцип конкуренции – «поражение и уничтожение одних, победа и господство других», а принцип соревнования – «товарищеская помощь отставшим 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 интегральным 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.

3.6.4. Стимулирование свободным временем

Многим работающим людям понятны слова В. Сухомлинского, написанные им другу: «Ты просишь посоветовать, как экономно и умно (это совершенно правильно – умно) использовать время. Жалуешься, что одна работа подхлестывает другую, не успеешь оглянуться – день окончился, осталось невыполненным то, что собирался было сделать». 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 высоко развитом 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.*

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.

Так, например, Российским союзом химиков – объединением крупнейших предприятий химического комплекса, отраслевых научно-исследовательских, проектных и учебных институтов, союзов и ассоциаций химической направленности разработано и принято Отраслевое тарифное соглашение по организациям химической, нефтехимической, биотехнологической и химико-фарма-

цветической промышленности РФ на 2007–2009 гг.¹ В частности, в нем отражены следующие обязательства:

«6.19.2. Предоставление женщинам, работающим в организации, одного рабочего дня в течение года с сохранением среднего заработка для прохождения медицинского осмотра с последующим представлением подтверждающего документа.

6.19.6. Предоставление ежегодного дополнительного однодневного оплачиваемого отпуска в День знаний (1 сентября) матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников младших классов (1–4 класс)»

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. Так, директор *V&G Design Studio* говорит по поводу этого: «Мы не практикуем длительных творческих отпус-

¹ По материалам официального сайта РСХ <http://www.ruschemunion.ru>

ков, но после больших проектов даем группе сотрудников отпуск на 1–2 недели. Самый длительный отпуск был для команды сотрудников после грандиозного проекта, который длился четыре недели. Тогда они получили крупную премию и ушли в отпуск тоже на месяц. Наш эксперт-психолог считает, что в связи с психофизиологическими особенностями человека на то, чтобы полностью восстановиться, ему необходим как минимум месяц. Отпуск длительностью 1–2 недели дает возможность человеку лишь отдышаться. Организм и мозг за такое короткое время только начинают привыкать к отдыху – это период расслабления. Но после недели отдыха сотруднику будет еще тяжелее работать, нежели вообще без перерыва. И от «выгорания» подобный отпуск его не спасет».

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. 3.13).

Таблица 3.13

Гибкие режимы рабочего времени

<i>Гибкий режим</i>	<i>Содержание занятости в гибком режиме рабочего времени</i>
1	2
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

1	2
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.

При значительном отдалении производственных участков от местонахождения организации и места жительства применяют *вахтово-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, *free 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.

Контрольные вопросы и практические задания

1. Дайте характеристику стимулу с точки зрения его содержания, величины, порогового значения, временных параметров.
2. Раскройте содержание различных видов стимулов.
3. Назовите основные направления стимулирования трудовой деятельности. Приведите примеры их использования на практике.
4. Что такое материальное стимулирование и какова его структура?
5. Объясните, почему материальные стимулы нельзя рассматривать как единственно эффективные.
6. Раскройте содержание основных направлений теорий заработной платы.
7. Раскройте сущность понятия «заработная плата». Назовите ее основные функции.
8. Дайте характеристику основным группам факторов, влияющих на заработную плату.
9. Что такое материальное неденежное стимулирование и какова его структура?
10. На основе каких принципов базируется формирование социального пакета сотрудников в организациях?
11. Назовите основные виды отсроченных материальных стимулов и раскройте механизм их воздействия.
12. Назовите принципы, которым должна отвечать существующая на предприятии система социальных льгот для сотрудников.

13. Назовите отличия понятий «оплата труда» и «зарботная плата».
14. Раскройте сущность и основные принципы организации оплаты труда.
15. Какие элементы входят во внутрипроизводственную организацию заработной платы?
16. Раскройте сущность и виды нормы труда.
17. Дайте характеристику основным элементам тарифной системы.
18. Что такое бестарифная система оплаты труда? Приведите примеры используемых в настоящее время бестарифных систем оплаты труда.
19. В чем особенности системы ВСОТРК?
20. Назовите и дайте характеристику формам и системам оплаты труда.
21. Охарактеризуйте сдельные системы оплаты труда.
22. Охарактеризуйте повременные системы оплаты труда.
23. Что включается в дополнительную оплату труда?
24. Раскройте сущность доплат и надбавок. Охарактеризуйте порядок их предоставления.
25. Назовите классификацию премиальных систем по целевому назначению. Дайте характеристику основным видам премиальных выплат.
26. Что включает в себя механизм регулирования оплаты труда?
27. В чем суть системы коллективно-договорного регулирования оплаты труда?
28. Дайте характеристику четырем уровням договорного регулирования оплаты труда.
29. Назовите основные принципы государственного регулирования оплаты труда в России.
30. Назовите основные государственные гарантии по оплате труда, установленные в РФ.
31. Как устанавливается минимальный размер оплаты труда в РФ?
32. Как осуществляется территориальное регулирование оплаты труда?
33. Дайте характеристику административным методам государственного регулирования оплаты труда.
34. В чем заключается сущность нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала? Назовите основные направления нематериального стимулирования.
35. Дайте определение понятия «моральное стимулирование». На какие мотивы ориентировано воздействие методами морального стимулирования?
36. Какими методами осуществляется моральное стимулирование персонала? Дайте краткую характеристику содержания каждого метода.
37. Какие признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе определяют господствующее в нем отношение к труду?
38. Что такое организационное стимулирование трудовой деятельности персонала? Охарактеризуйте содержание основных методов организационного стимулирования.

39. В чем заключаются задачи управления деловой карьерой в целях стимулирования профессионального и личностного развития персонала?
40. Назовите основные задачи и принципы организации трудового соревнования работников (подразделений).
41. В чем заключается сущность регулирования поведения работников на основе изменения времени их занятости? Обоснуйте актуальность стимулирования персонала свободным временем в современных условиях.
42. Какие гибкие режимы рабочего времени и формы поощрения свободным временем используют для стимулирования персонала свободным временем?

Глава 4

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. 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. 4.1).

Рассмотрим подробнее каждый из названных элементов.

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо прежде всего 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.

Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации



Рис. 4.1. Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие подцели:

- Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.
- 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.
- Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.
- 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.
- Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и стимулирования 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.
- 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 и управлять этой системой.

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 корпора-

тивные 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. 4.1).

Таблица 4.1

Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала

Вид стратегии	Описание стратегии
1	2
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 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

1	2
Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни	Предусматривает следование 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 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
Стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала	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
Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала	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 необходимы вознаграждения, обеспечивающие 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 инноваций или отсутствия обозначившейся их перспективности неизбежно приводит к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой

1	2
Стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями организации	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
Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	В целом ориентирована на укрепление социального мира внутри организации – своего рода организационного равенства и сотрудничества и включает следующие требования: – оплачиваться должна работа и связанная с ней ответственность, а не занимаемая должность; – 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; – отказ от укоренившейся традиции, что трудовой вклад талантливого работника не может быть большим и оценен организацией выше, чем трудовой вклад и заработок его руководителя; особое 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; – 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. 4.2).

Таблица 4.2

Принципы построения баланса интересов групп персонала

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
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
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

Приведем примерный состав *функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности*.

Нормирование

- Разрабатывать и внедрять нормы затрат труда.
- Обеспечивать широкое применение технически обоснованных норм выработки и обслуживания для рабочих, руководителей, специалистов и других служащих.
- Повышать удельный вес этих норм в общей трудоемкости выпускаемой продукции, оказываемых услуг.
- Руководить работой по пересмотру норм выработки и обслуживания и замене их новыми, более прогрессивными.
- Участвовать в разработке отраслевых и межотраслевых норм и нормативов по труду, апробации и внедрении их в организации.
- Обеспечивать подразделения организации нормативными материалами по труду и заработной плате и другой регламентирующей документацией.

Планирование

- Разрабатывать проекты планов по труду и заработной плате и доводить их до подразделений.
- Разрабатывать предложения по совершенствованию планирования трудовых показателей по отдельным подразделениям и организации в целом.
- Разрабатывать на основе заявок подразделений организации годовые и перспективные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- Составлять планы по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению персонала.
- Составлять планы работы с кадровым резервом.
- Планировать совершенствование процесса замещения должностей.

Организация

- Организовывать систему мотивации и стимулирования персонала организации.
- Привлекать рабочих, руководителей, специалистов и других служащих к решению вопросов организации труда и заработной платы.
- Организовывать систематическое изучение использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия путем применения фотографии и самофотографий ра-

бочего дня, хронометражных наблюдений и других методов изучения рабочего времени.

- 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, трудоемких и ручных работ.
- Организовывать применение современных форм и систем оплаты труда.
- Разрабатывать мероприятия по совершенствованию организации заработной платы всех категорий работников предприятия.
- Организовывать денежное и неденежное материальное стимулирование, премирование работников организации.
- Организовывать нематериальное стимулирование персонала.
- Разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале.
- 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.
- 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.
- Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.
- Подбирать и расставлять персонал.
- Проводить конкурсы на замещение вакантных должностей.
- Формировать резерв кадров на выдвижение.
- Организовывать аттестацию персонала организации.
- Участвовать в разработке предложений по повышению качества нормирования труда.
- Разрабатывать социальные меры по укреплению трудовой и производственной дисциплины и повышению ответственности за выполнение плановых заданий.

- Разрабатывать предложения по совершенствованию и развитию социальной инфраструктуры и созданию условий для удовлетворения социально-культурных и бытовых потребностей персонала.
- Организовывать обучение и направление работников предприятия на учебу в вузы, колледжи, курсы (факультеты, институты) повышения квалификации.
- Обобщать и внедрять передовой опыт по управлению социальным развитием трудовых коллективов.
- Участвовать в разработке и внедрении мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда.
- Разрабатывать и внедрять мероприятия по повышению социальной роли личности, созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.
- Подготавливать материалы для представления рабочих, руководителей, специалистов и других служащих к поощрениям и награждениям.

Координация и регулирование

- Составлять схемы замещения вакантных должностей.
- Разрабатывать карьерограммы работников.
- Разрабатывать квалификационные характеристики.
- Разрабатывать положения по вопросам труда, заработной платы, другим видам стимулирования.
- Участвовать во внедрении оптимальных режимов труда и отдыха, современных форм организации труда и заработной платы.
- Участвовать в разработке мероприятий, направленных на дальнейшее улучшение условий труда.
- Подготавливать предложения по учету социально-психологических факторов в организации производства и быта.
- Участвовать в организации и проведении экспериментов и разработке предложений по социально-психологическим вопросам.
- Разрабатывать предложения по созданию условий для роста культурно-технического и профессионального уровня трудящихся, развитию их творческой инициативы, рационализации и изобретательства.
- Представлять руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию персонала.

Мотивация и стимулирование

- Осуществлять мотивацию и стимулирование работников подразделений службы управления персоналом организации.

Контроль

- Контролировать правильность применения утвержденных норм и расценок.
- Контролировать расстановку персонала.
- Контролировать расходование фонда оплаты труда, соблюдение штатной дисциплины.
- Контролировать правильность применения тарифных ставок, окладов, надбавок, доплат и коэффициентов к заработной плате, правильность тарификации работ и установления разрядов рабочим.
- Контролировать расходование фонда заработной платы в производственных подразделениях, отделах и службах предприятия; принимать меры по устранению выявленных недостатков.
- Контролировать в производственных подразделениях соблюдение постановлений, приказов и других материалов по доплатам за тяжелые условия труда.
- Контролировать правильность применения положений о премировании работников.
- Контролировать обновление и пополнение резерва на выдвижение.
- Контролировать соблюдение штатной дисциплины.
- Контролировать расстановку и правильное использование руководящих работников и специалистов в подразделениях предприятия.
- Контролировать качество обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

Учет

- Организовывать учет и отчетность по труду и заработной плате.
- Учитывать движение контингента обучающихся на производстве (прием, выпуск, отсев).
- Составлять установленную отчетность по подготовке, повышению квалификации и переподготовке кадров.
- Вести учет продвижения персонала.
- Составлять отчетность о выполнении индивидуальных планов деловой карьеры.
- Организовывать систематизированный учет и хранение нормативных актов по труду и заработной плате.

Анализ

- Проводить анализ отчетности по труду и заработной плате.
- Анализировать качество применяемых норм и нормативов.
- Разрабатывать совместно с цехами и другими службами календарные планы пересмотра норм выработки.
- Анализировать выполнение действующих норм выработки по подразделениям, профессиям рабочих.
- Изучать причины невыполнения норм выработки отдельными рабочими в целях разработки предложений по устранению этих причин.
- Выявлять и анализировать причины потерь рабочего времени, разрабатывать предложения по улучшению использования рабочего времени.
- Анализировать организацию и структуру заработной платы по подразделениям предприятия, отдельным категориям и профессиям работников.
- Анализировать причины отклонений от запроектированных показателей трудозатрат.
- Анализировать уровень социального развития трудовых коллективов.
- Анализировать организацию досуга в целях разработки предложений по улучшению использования свободного времени, обеспечению более благоприятных условий отдыха.
- Анализировать состав деловых и других качеств специалистов предприятия в целях их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия.
- Создавать соответствующие условия для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня персонала.
- Анализировать эффективность системы управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
- Анализировать эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- Анализировать эффективность подбора, расстановки и использования персонала.
- Анализировать эффективность системы мотивации и стимулирования персонала.
- Анализировать результаты тестирования и оценки персонала.
- 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, которые были подробно описаны в гл. 3 учебника.

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.

Этапы технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала показаны на рис. 4.2.

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 повышение 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:

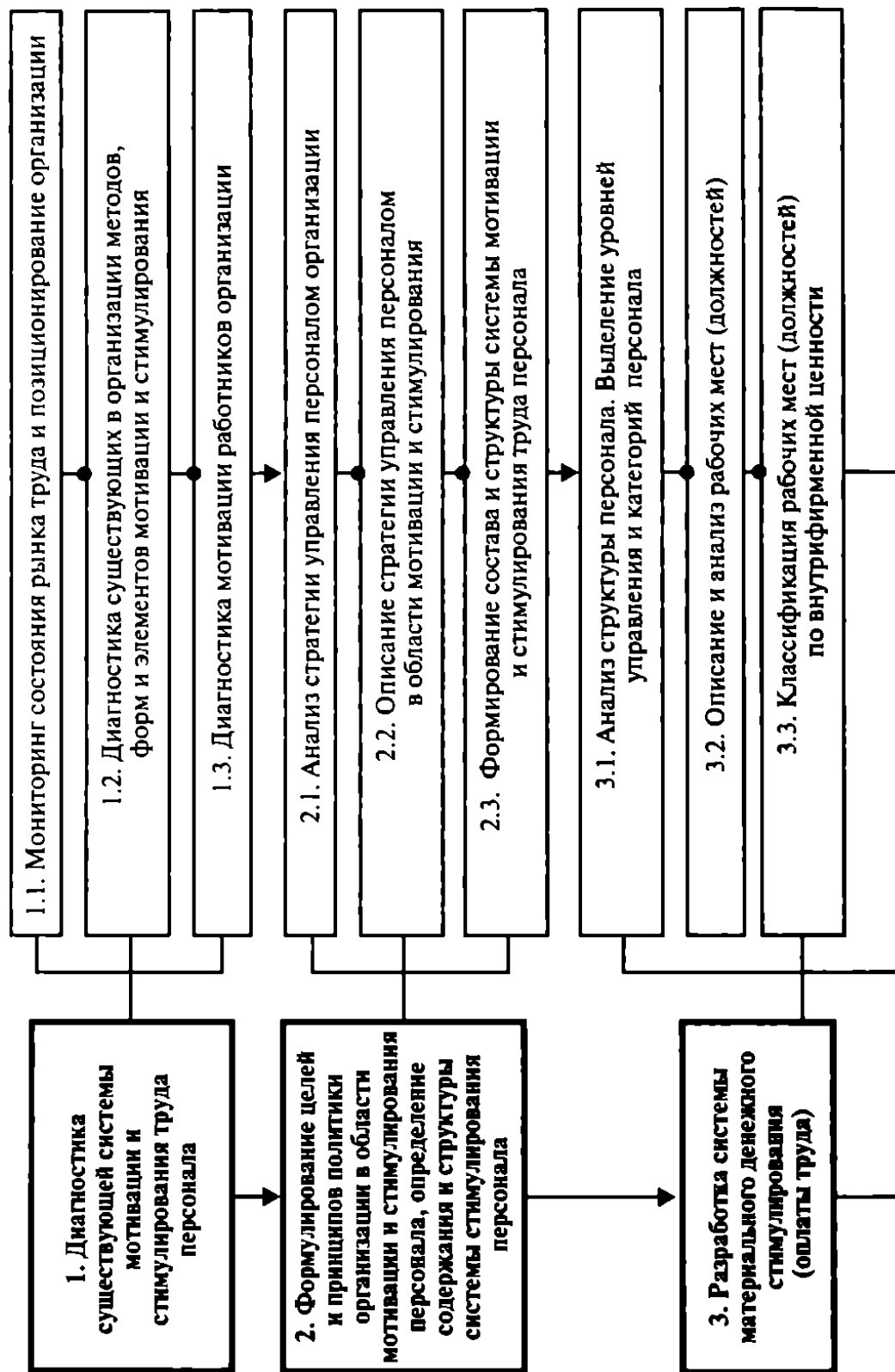
- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязательность 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.

Рассмотрим подробнее содержание представленных на рис. 4.2 этапов технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда.

4.2. ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 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.



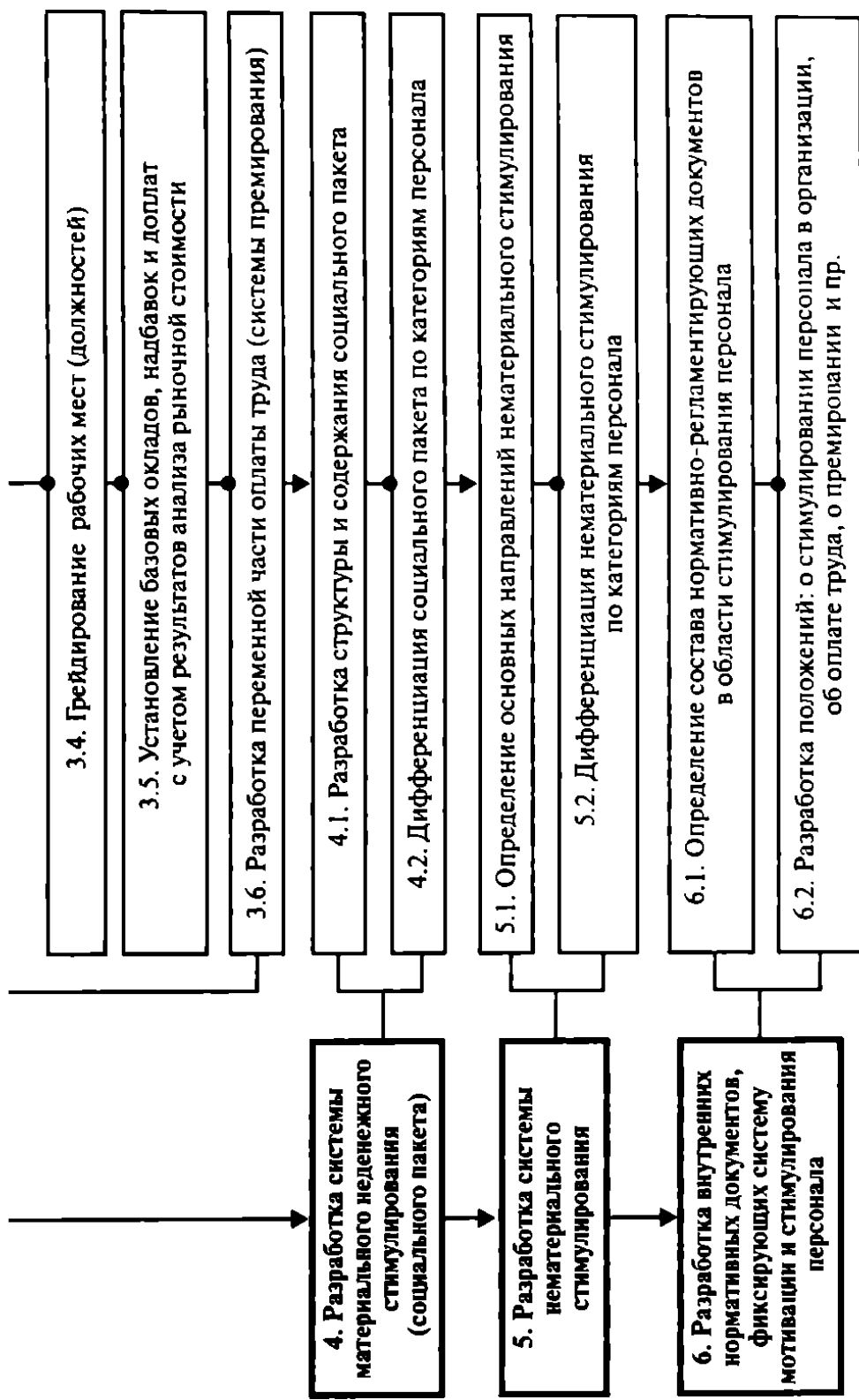


Рис. 4.2. Технологическая схема формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

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. Также результаты мониторинга 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. 4.3).

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

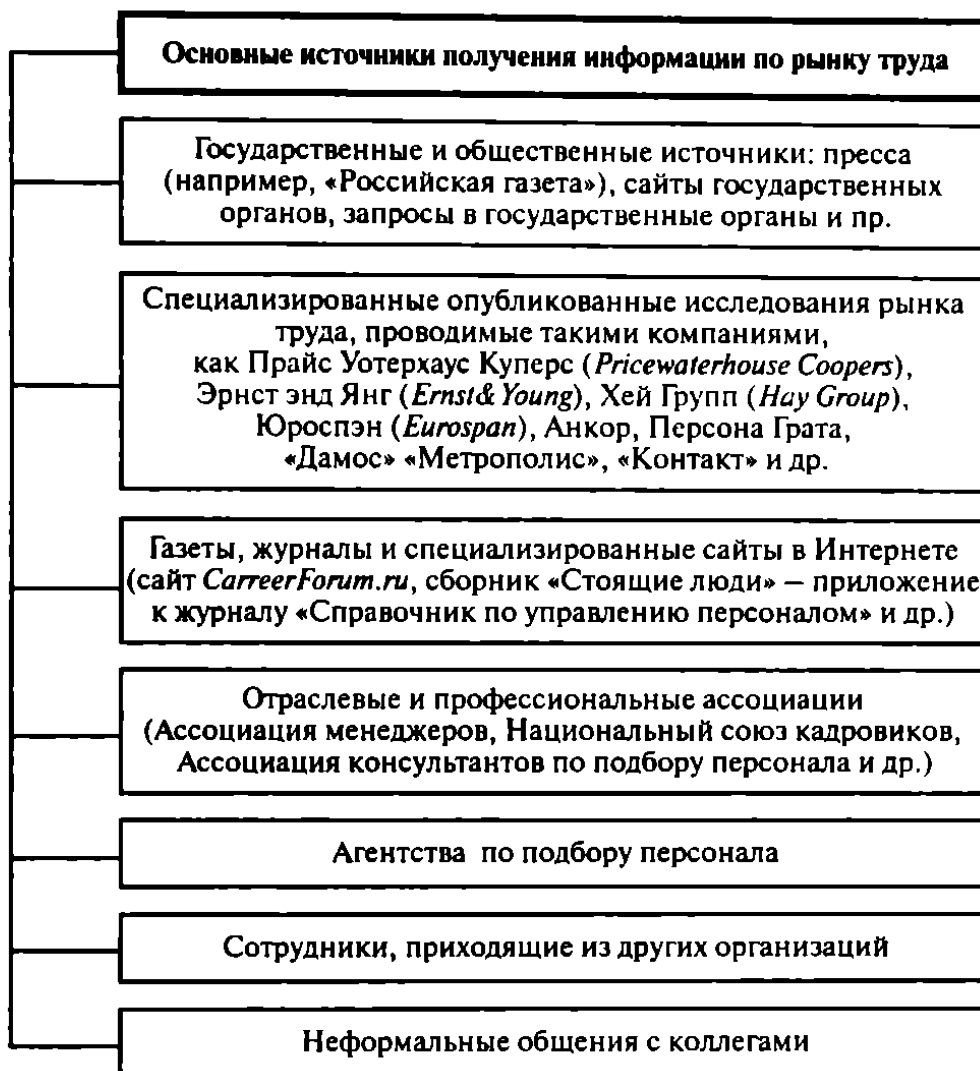


Рис. 4.3. Основные источники получения информации по рынку труда

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. 4.4.

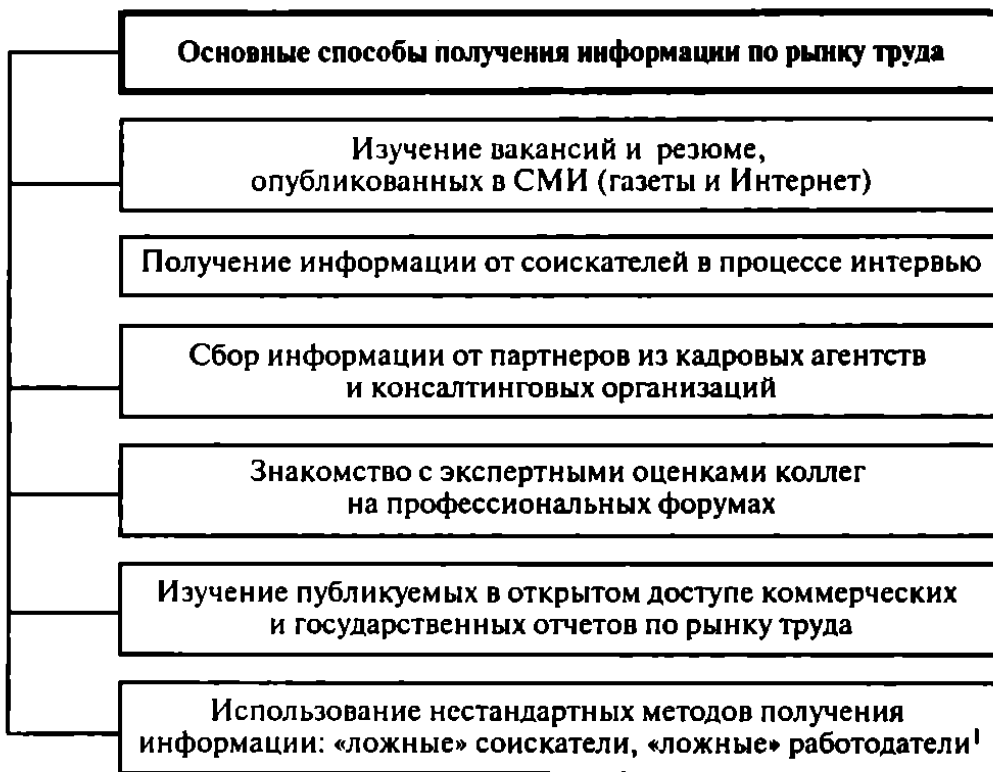


Рис. 4.4. Основные способы получения информации по рынку труда

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.

¹ Например, работодатель размещает объявление о несуществующей вакансии в СМИ и по откликам и в процессе собеседований получает представление об уровне заработных плат.

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:

1. Формирование упорядоченного числового ряда. Для начала необходимо обработать числовую информацию. Если в описании указана «вилка» зарплат, для расчетов следует брать ее среднее значение ((нижнее значение + 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.

2. 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, $(550 + 600 + 720 + 730 + 750) / 5 = 670$.

3. 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.

4. 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).

5. 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 ка-

честве 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 диагностируют 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. 4.3).

Таблица 4.3

Показатели состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

<i>Группа показателей</i>	<i>Показатель</i>
1	2
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
	3.3. Необходимое разнообразие видов премирования
	3.4. Дифференциация премирования по категориям, структура премирования по видам премий и частоте выплат
	3.5. Категории сотрудников, подлежащих премированию
	3.6. Объективные и формализованные критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности, квоты и пр.) по категориям сотрудников

1	2
	3.7. Оценочный лист сотрудников
	3.8. Шкала премирования
	3.9. Частота выплат премий
	3.10. Основные нормативные документы по системе премирования
4. Состояние системы льгот и компенсаций (социального пакета)	4.1. Степень дифференциации действующих льгот и компенсаций по категориям персонала
	<p>4.2. Степень дифференциации системы дополнительных льгот в зависимости от целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>4.3. Формализованные и регламентированные принципы построения системы дополнительных льгот:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>4.4. Разнообразие социального пакета, включение в него таких льгот, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • медицинская и другая страховка; • оплата питания и проезда до места работы; • оплата членства в спортивных клубах; • оплата отдыха; • оплата жилья; • оплата обучения; • мобильные средства связи;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • автомобиль с персональным водителем – для руководителей; • кредитование сотрудников, предоставление денежных ссуд <p>4.5. Формализованные правила распределения дополнительного вознаграждения между конкретными сотрудниками и доведения до них принципов такого распределения</p>
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. Системы 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.

4.3. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ПРИНЦИПОВ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА 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 равенения 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 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. 4.4).

Таблица 4.4

Назначение отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования персонала в организации

<i>Составляющие системы мотивации и стимулирования</i>	<i>Назначение</i>
<i>Материальное денежное стимулирование</i>	
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.
Переменная часть (премии)	Обеспечение роста оплаты в зависимости от эффективности и результатов деятельности организации в целом, отдельных подразделений и каждого сотрудника
<i>Материальное неденежное стимулирование</i>	
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
Нематериальное стимулирование	Обеспечение привлечения и удержания сотрудников, лояльности, эффективности деятельности

4.4. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ (ОПЛАТЫ ТРУДА)

4.4.1. Категоризация персонала организации

Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда) начинается с категоризации персонала организации.

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, 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. Основным персоналом 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.

4.4.2. Описание, анализ, оценка и классификация рабочих мест (должностей)

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. 4.5). 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.

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 дру-

гом в целом, но в соответствии с принятыми методами для оценки некоторых факторов (сложность труда, мера ответственности, уровень квалификации, условия труда).

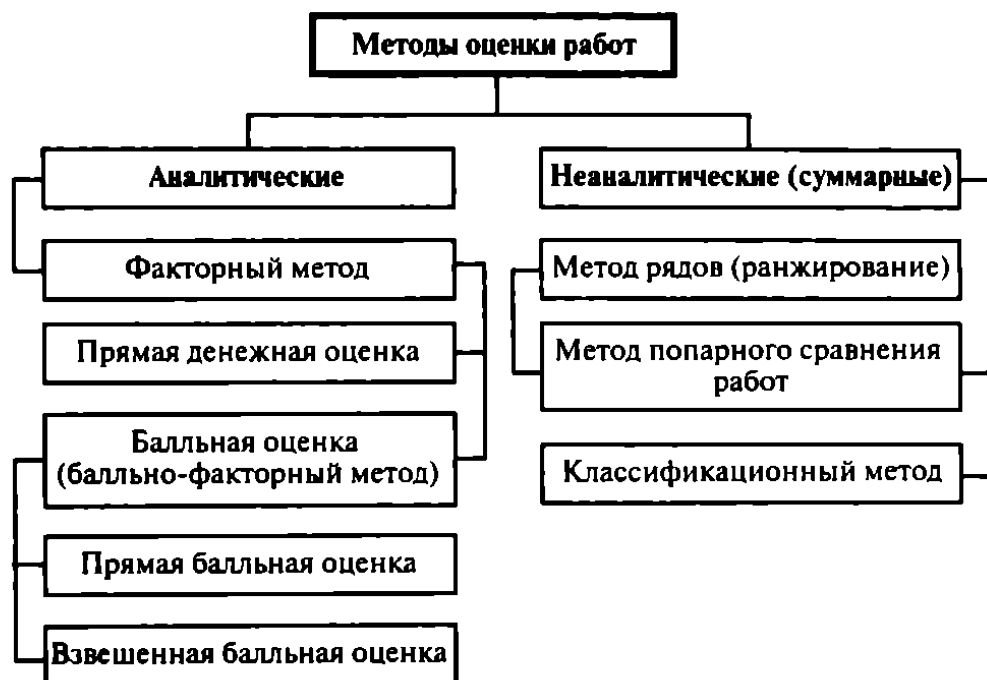


Рис. 4.5. Методы оценки работ

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. 4.5).

Таблица 4.5

Классификация работ (должностей)

Описание разряда	Должность
<p>Разряд 6. 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>Разряд 1. 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.</p> <p>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 отобранным 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 работ, 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 четырех до пяти («квалификация», «ответ-

ственность», «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, и 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 прогрессии. 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. 4.6).

Таблица 4.6

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	-	-	-
<i>Добавочные факторы оценки работ, выполняемых руководителями</i>								
Тип руководства	5	10	20	40	60	-	-	-
Объем руководства	5	10	20	40	60	-	-	-

Таким образом, важнейшим результатом использования любого из вышеназванных 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. 4.7).

Таблица 4.7

Общая балльная оценка должности (условный пример)

Фактор	Уровень/баллы
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
<i>Итого</i>	100

Суммарная балльная оценка работ (должностей) позволяет перейти к следующему шагу – *грейдингованию должностей*.

4.4.3. 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 прове-

денной оценки и классификации и имеющие один диапазон оплаты.

Грейдирование – это группировка должностей по определенным основаниям (определение значимости должности, классификация) в целях формализации системы оплаты труда в организации.

Цели грейдирования:

- 1) систематизация наименований всех должностей организации;
- 2) установление четких границ («вилки») стоимости всех должностей организации;
- 3) создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления зарплаты;
- 4) разработка системы оценки труда персонала организации;
- 5) создание основы для планирования развития сотрудников организации;
- б) внедрение единого подхода к циклу приема, ротации и увольнения персонала организации.

Принципы грейдирования должностей:

- 1) экономическая обоснованность – связь с результатами организации;
- 2) ясность и прозрачность – объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала;
- 3) справедливость – при большем влиянии на результат организации сотрудник получает большее вознаграждение;
- 4) однородность – соответствие вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;
- 5) рыночная конкурентоспособность – создание конкурентных преимуществ организации для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Существует несколько схем формирования системы грейдов должностей в организации¹.

1. 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

¹ *Е. Ветлужских.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 40–41.

диапазон в баллах. Далее путем сравнения количества баллов, полученных должностями при оценке, сформированной системой грейдов, для каждой должности определяется свой грейд.

2. 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.

4.4.4. Установление постоянной части оплаты труда (базовых окладов), надбавок и доплат

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 (рис. 4.6).

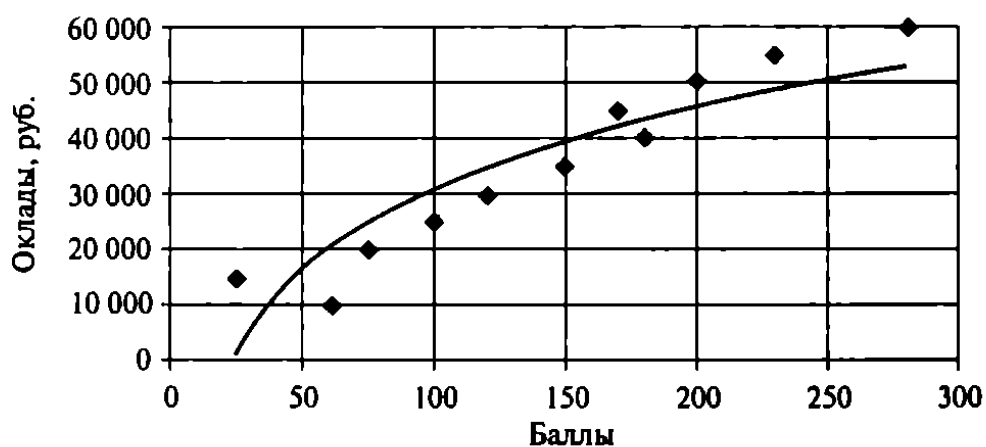


Рис. 4.6. Линия тренда базовых окладов

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 широты диапазона окладов (расстоянии между минимумом и максимумом) (табл. 4.8):

Таблица 4.8

Примерная широта диапазонов окладов

<i>Должность</i>	<i>Широта диапазона, %</i>
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 согласо-

ван 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. 4.9):

Таблица 4.9

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). Более подробно о видах доплат и надбавок изложено в п. 3.4.2.

Таким образом, базовый оклад плюс надбавки составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата – цена должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денеж-

ного 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 грейдинга работ можно назвать методики консалтинговых организаций Хей Групп (*Hay Group*) и Уотсон Уайетт (*Watson 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 (*A, B, C, D, E, ...* – 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 соотношения внутренних описаний со стандартными описаниями семи факторов по уровням.

Процесс оценки должности происходит в три этапа¹:

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, каж-

¹ Чекмеков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – С. 69–78.

дой 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.

4.4.5. Разработка переменной части системы оплаты труда

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 (рис. 4.7).

Подробно система премирования как важная часть системы стимулирования персонала в организации рассмотрена в гл. 3.

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 воротнич-

ков» (менеджеров) и используют премирование за достижение установленных целей.

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.



Рис. 4.7. Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда¹

¹ Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – СПб.: ДНК, 2001. – С. 115.

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. 4.10).

Сумма всех полученных значений дает коэффициент результативности менеджера по работе с клиентами (интегральный коэффициент МВО) – 93,3%.

Таблица 4.10

Цели МВО для менеджера по работе с клиентами

№ п/п	Цель	Вес, %	Факт	План	% 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 = $0,5 \times K1 + 0,2 \times K2 + 0,2 \times K3 + 0,05 \times K4 + 0,05 \times K5 = 93,3\%$					

По шкале премирования, задающей уровни премиальных выплат в зависимости от коэффициента результативности сотрудника, определяется размер премии (табл. 4.11).

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.

Таблица 4.11

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

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 оцен-

ки 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* (рис. 4.8).

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. 4.12.

Таблица 4.12

Система *KPI* руководства компании

Составляющая <i>BSC</i>	Финансы		Клиенты	Внутренние бизнес-процессы		Обучение и развитие персонала
	Прибыль, млн руб.	Количество оказанных услуг, шт.	Количество активных клиентов, чел.	Выполнение бюджета издержек, %	Текущая персонала, %	Количество прошедших аттестацию, чел.
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный* директор	100%					
Проваление	60%	15%	15%	5%	5%	

1	2	3	4	5	6	7
Руководители департаментов	60%	15%	10%	5%	5%	5%
Руководители отделов	5%		5%	10%	30%	50%

* В ячейках указана весомость показателя.

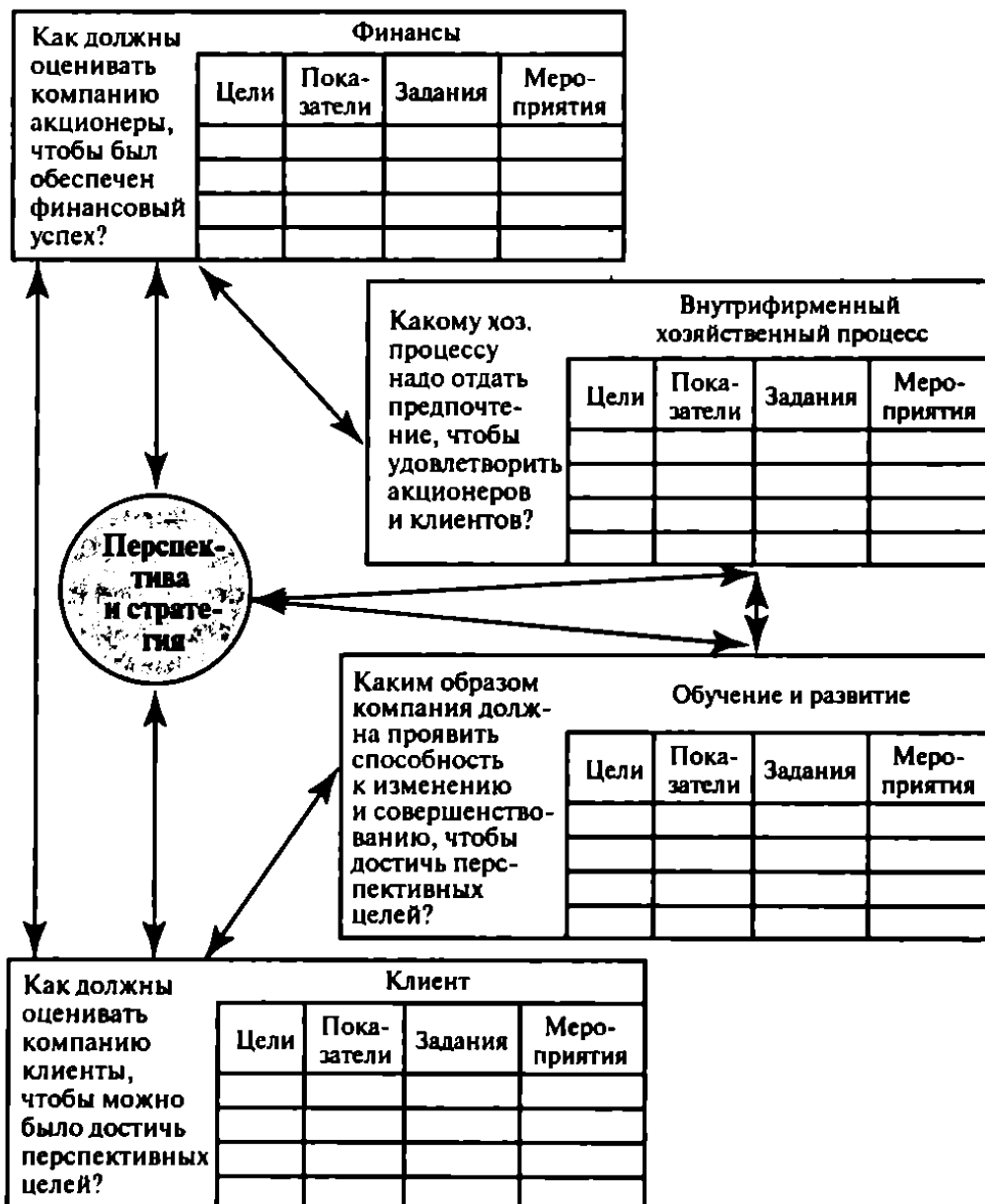


Рис. 4.8. Принципиальная структура сбалансированной системы показателей

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 (ТК РФ, ст. 155) 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*.

Чаше 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 (см. п. 2.7.2).

4.5. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ МАТЕРИАЛЬНОГО НЕДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА (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 работу». 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 которых¹:

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

¹ Крымов А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Бератор, 2004.

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. 4.13).

Таблица 4.13

Общие требования к формированию социального пакета

<i>Требование</i>	<i>Характеристика требования</i>
1	2
Размер дополнительного вознаграждения	Зарплата всегда является своеобразной точкой отсчета в размере и видах вознаграждения. Зарплата — своего рода мерило того, что должны работодатели 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
Вознаграждение по труду с учетом предпочтений в потребностях	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. 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

1	2
Многочисленный и сложный по социально-демографической структуре персонал	Потребуется 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

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. 4.14).

Таблица 4.14

**Демографические характеристики и социальные факторы,
учитываемые при формировании методики социального пакета**

<i>Характеристика / фактор</i>	<i>Описание влияния на потребности персонала</i>
1	2
Возраст	
Юность (от 18 до 30 лет)	Льготы и пособия относятся, главным образом, к образованию, профессиональному развитию, повышению квалификации (карьере), обеспечению жилплощадью и предметами жизнедеятельности, активным отдыхом, спортом, общением.

1	2
	<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> <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>
Зрелость (от 30 до 55 лет)	<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>
Преклонный возраст (от 55 до 65 лет)	<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: различного рода услуги, предоставленные за счет организации. Также 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</p>

1	2
Пол	
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
Уровень денежных доходов	
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
Принадлежность к социально-территориальной общности	
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
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 медицинского обслуживание

1	2
Принадлежность к профессионально-должностным группам	
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.

4.6. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

4.6.1. Методы анализа потребности в нематериальном стимулировании работников

Можно выделить два способа диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности – метод описания ситуации и метод уточнения ограничений (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Способы диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании работников

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. 4.15.

Таблица 4.15

Признаки эффективности системы стимулирования

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
1	2	3
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

Окончание табл. 4.15

1	2	3
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении 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. 4.16.

Таблица 4.16

Признаки эффективности системы материального стимулирования

Вопрос	Признаки эффективной системы материального стимулирования	Признаки неэффективной системы материального стимулирования
1	2	3
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?	Чаше 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

1	2	3
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько они получают 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 этот руководитель самостоятельно устанавливать размер заработной платы своих сотрудников?
- Может ли руководитель самостоятельно выписать премию своим сотрудникам?
- Может ли оштрафовать работника за невыполнение своего распоряжения?
- Может ли 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 он 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 вовсе?

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» (рис. 4.10).

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.

4.6.2. 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;

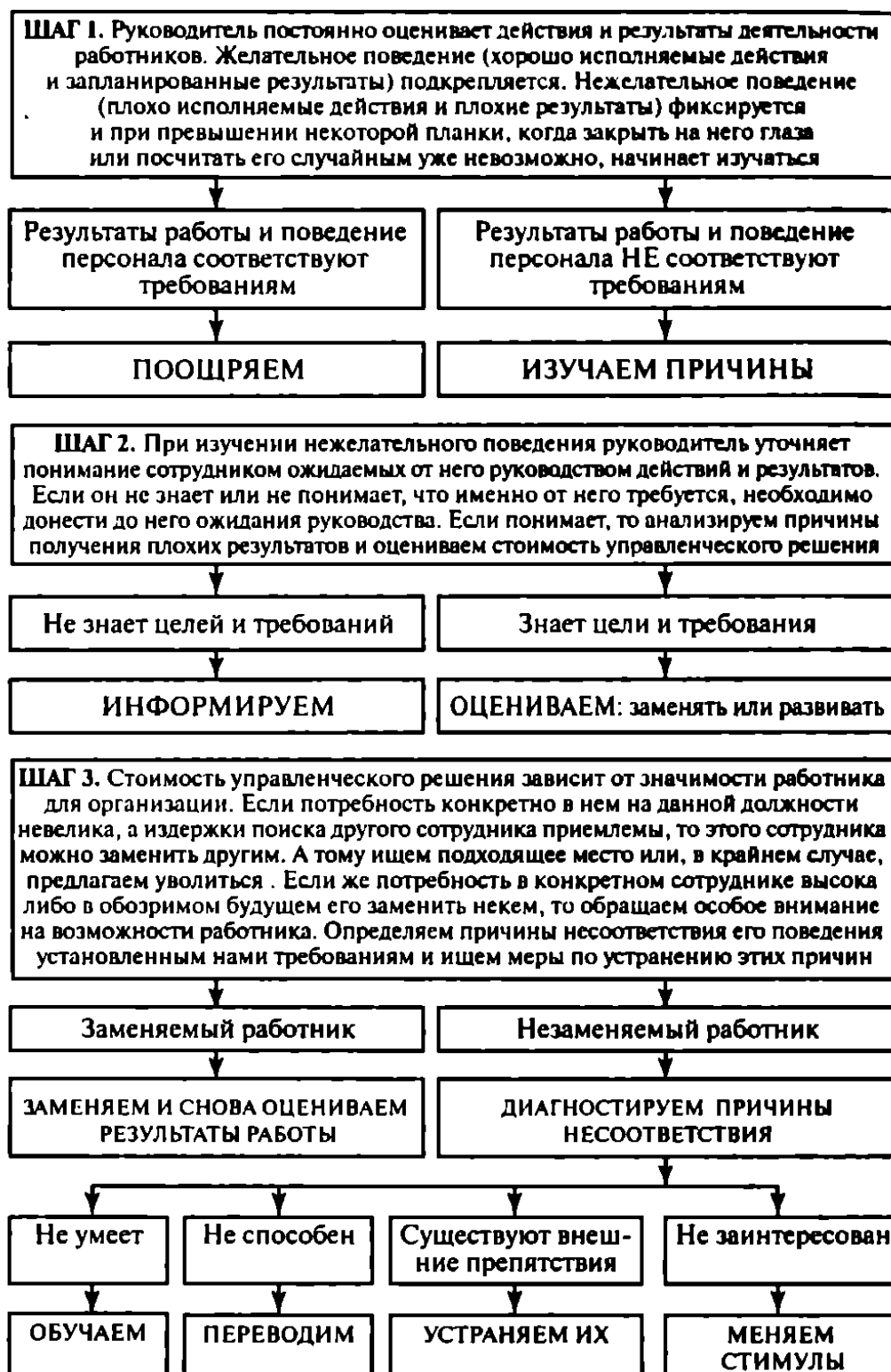


Рис. 4.10. Схема анализа причин неэффективной деятельности персонала

- 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 персонифицированное 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. Социальные 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 личностного 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 сотрудников. 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.

4.7. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ 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. 4.17.

Таблица 4.17

Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

<i>Составляющие системы мотивации и стимулирования</i>	<i>Нормативно-регламентирующие документы</i>
1	2
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 Об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.

1	2
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 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 компанией:

- 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 отно-

шениях. Положение об оплате труда не распространяется на лиц, оказывающих 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. 4.18).

Таблица 4.18

Структура и содержание Положения об оплате труда

<i>Раздел</i>	<i>Содержание</i>
1	2
1. Общие положения	<p>Основные акты (законы, подзаконные акты, локальные акты организации), которыми регулируются вопросы оплаты труда в организации</p> <p>Лицо, ответственное в организации за исчисление заработной платы работнику</p> <p>Лицо, ответственное в организации за решение вопросов о премировании работников</p> <p>Работники организации, на которых распространяется данное положение об оплате труда</p> <p>Правила и сроки предоставления работнику расчетного листка, форма которого устанавливается в приложении к этому положению</p>
2. Заработная плата работников	<p>Требования к работнику, необходимые для начисления ему зарплаты</p> <p>Нормы труда, если они прямо связаны с суммами выплачиваемой зарплаты</p> <p>Система оплаты труда для отдельных категорий работников</p> <p>Размеры заработной платы для отдельных категорий работников</p> <p>Размеры доплат и надбавок для отдельных категорий работников</p> <p>Порядок, место и срок выплаты заработной платы</p> <p>Правила оплаты труда в условиях, отклоняющихся от нормальных.</p> <p>Эти правила могут быть вынесены в отдельный раздел или подраздел</p>

1	2
3. Премирование работников за основные результаты деятельности	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
4. Социальный пакет	В данном разделе указываются все виды социальных выплат и льгот: <ul style="list-style-type: none"> • дополняющие условия труда; • социальные; • имиджевые; • индивидуальные
5. Прочие условия оплаты труда	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.

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 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 следующих *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 положения 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.

4.8. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.8.1. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием 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 (рис. 4.11).

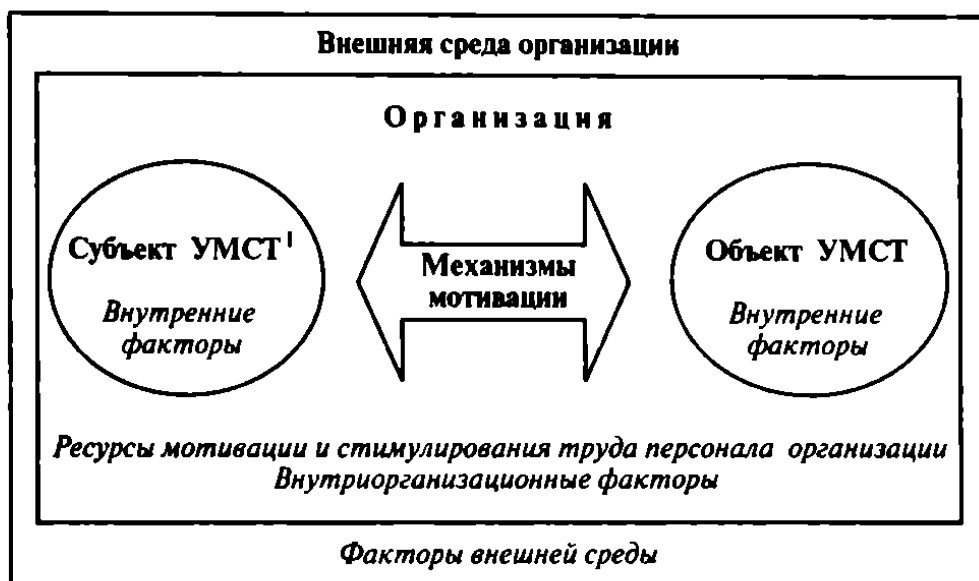


Рис. 4.11. Структура управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта управления.

Субъект управления мотивацией и стимулированием труда воплощает активное, направляющее начало управления. В качестве него выступают:

- 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 — в широком смысле 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.

¹ УМСТ — управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Механизмы мотивации труда как элемент процесса управления создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его. Посредством механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

Ресурсы мотивации и стимулирования труда – это все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия на персонал. Рассмотрим основные ресурсы управления персоналом, имеющие мотивационное значение (табл. 4.19).

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение *специфических (конкретных) функций управления*. В табл. 4.20 эти функции сгруппированы в восемь укрупненных блоков.

Таблица 4.19

Ресурсы организации в области управления персоналом и их мотивационное значение

<i>Ресурсы организации</i>	<i>Содержание ресурса</i>	<i>Мотивационное значение ресурса</i>
1	2	3
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, контроль исполнения решений и эффективности системы управления персоналом	Формирование и совершенствование процедур и методов управления 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

Окончание табл. 4.19

1	2	3
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 4.20

Специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда

<i>Специфическая функция управления</i>	<i>Содержание функции</i>
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 стимулирования Анализ мотивации работников организации
2. Формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала	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
3. Определять содержание и структуру системы стимулирования персонала	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

1	2
4. Разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда)	<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>
5. Разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет)	<p>Выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета Разработка структуры и содержания социального пакета Дифференциация социального пакета по категориям персонала</p>
6. Разрабатывать систему нематериального вознаграждения	<p>Определение основных направлений нематериального вознаграждения Дифференциация нематериального стимулирования по категориям персонала</p>
7. Разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала	<p>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.</p>
8. Внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала	<p>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</p>

На процесс управления мотивацией и стимулированием труда влияет целый комплекс *факторов*, которые необходимо дифференцировать на факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности, и факторы, связанные с объектом управления, отражающие степень его осознания, понимания, оценки своего непосредственного трудового участия в общественном производстве (рис. 4.12).

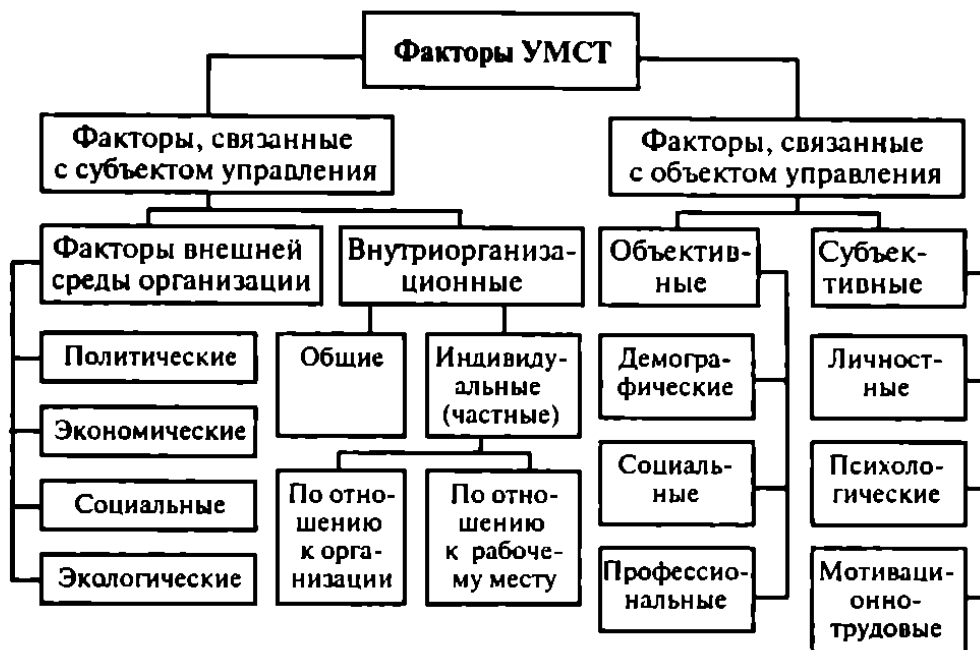


Рис. 4.12. Факторы, влияющие на управление мотивацией и стимулированием труда

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения позитивных результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Взаимосвязь управления мотивации и стимулирования труда и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что она является одной из функциональных подсистем системы управления персоналом. Так, значительная часть функций системы управления персоналом оказывают прямое или косвенное стимулирующее воздействие на работников организации. И речь идет не только о подсистемах управления мотивацией и стимулированием труда и управления социальным развитием, главное назначение которых – создание условий для удовлетворения потребностей работников организации.

Как показано в табл. 4.21, все подсистемы системы управления персоналом так или иначе обладают мотивационным потенциалом, использование которого создает дополнительный эффект с точки зрения целенаправленного воздействия на трудовое поведение персонала.

Таким образом, система управления персоналом – важнейший инструмент реализации мотивационного воздействия на персонал

организации в целях повышения результативности его трудового поведения. При этом управление мотивацией и стимулированием труда – важнейшая функциональная подсистема системы управления персоналом организации.

Таблица 4 21

Мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом (СУП)

<i>Функциональные подсистемы СУП</i>	<i>Прямое и косвенное мотивационное воздействие подсистем на персонал</i>
1	2
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	Косвенное мотивационное воздействие заключается в том, что научно обоснованная численность персонала обеспечивает его использование в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем, что отражается на удовлетворении потребности в содержательности труда; кроме того, оптимизируется трудовая нагрузка, что обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей
2. Подсистема найма и учета персонала	Мотивационное значение данной подсистемы заключается в том, что, во-первых, грамотный подбор и отбор персонала позволяет уже на этой стадии показать те ценности труда, которые требуются в организации, и таким образом привлечь людей с «нужной» для организации мотивацией. Во-вторых, наем в организацию с более выгодными условиями организации труда уже на стадии заключения трудовых договоров способствует удовлетворению потребностей не только в безопасности, но и в самоуважении и признании
3. Подсистема трудовых отношений	Организация и развитие трудовых отношений создает основу для удовлетворения потребностей в безопасности, в принадлежности к социальной группе, уважении и статусе, в самоактуализации и само реализации (за счет участия в управлении)
4. Подсистема условий труда	Благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей. Неблагоприятные условия труда формируют принудительную мотивацию
5. Подсистема развития персонала	Успешная адаптация формирует мотив причастности, лояльности Обучение формирует мотив признания, причастности, развития, самореализации, самоуважения, способствует реализации потребностей в творчестве. Управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти. Деловая оценка персонала способствует удовлетворению потребностей в признании, уважении и самоуважении; справедливая оценка формирует чувство защищенности, несправедливая – снижает уровень удовлетворения потребности в защищенности Косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей за счет профессионального роста и материальных потребностей – за счет увеличения заработной платы

1	2
6. Подсистема мотивации поведения персонала	Оплата труда на основе достигнутых результатов обеспечивает удовлетворение физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности; адекватная и справедливая величина оплаты труда формирует мотив самоуважения; рост заработной платы обеспечивает удовлетворение потребности в признании, авторитете, социальном статусе
7. Подсистема социального развития	Данная подсистема обеспечивает удовлетворение физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности, в признании; формирует чувство сопричастности и защищенности. Отсутствие обязательных благ в соцпакете резко снижает мотивацию, добровольно предоставляемые социальные блага и услуги формируют чувство лояльности и преданности организации
8. Подсистема развития оргструктур управления	Мотивационное значение оргструктуры управления заключается в определении места и роли работника в трудовом процессе, сферы его компетенции и ответственности, установлении должностных взаимодействий прав и обязанностей, т.е. способствует удовлетворению потребностей в безопасности, защищенности, а также в содержательности и самостоятельности труда
9. Подсистема правового обеспечения	Использование элементов данной подсистемы формирует чувство безопасности, защищенности и стабильности; кроме того, снижается риск принуждения к труду
10. Подсистема информационного обеспечения	Высокий уровень информированности работников снижает риск неопределенности; повышает возможность удовлетворения потребности в безопасности; формирует чувство защищенности

Условные обозначения:

Серым цветом выделены функциональные подсистемы системы управления персоналом, оказывающие прямое мотивационное воздействие на персонал.

4.8.2. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Как и организация управления персоналом организации в целом, 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.

тому; 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. 4.22). 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.

Таблица 4.22

Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации

№ п/п	Краткая формулировка принципа
1	2
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

1	2
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

Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельностью персонала осуществляется прежде всего службой управления персоналом организации. Поясним функции управления мотивацией и стимулированием, выполняемые некоторыми звеньями службы управления персоналом крупного промышленного предприятия, схема оргструктуры которого представлена на рис. 4.13.

Заместитель генерального директора по управлению персоналом утверждает штатные расписания служб и структурных подразделений, положения по оплате труда, должностные инструкции персонала службы, положения по оценке деятельности сотрудников, графики работы подразделений организации, сметы расходов отделов службы персонала, заявки на обучение, учебные программы по обучению персонала, графики очередности отпусков, инструкции по технике безопасности, акты по расследованию несчастных случаев.

В то же время в его должностные обязанности входит подписание приказов о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов.

Цель работы *отдела организации труда и заработной платы* — обеспечение объективной оценки результатов деятельности каждого работника для создания эффективной системы мотивации и стимулирования его труда. К функциям данного отдела относят: участие в совершенствовании организационных структур управления; организацию работы по составлению должностных инструкций, разработку штатного расписания; систематическое отслеживание численности по структурным подразделениям; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на

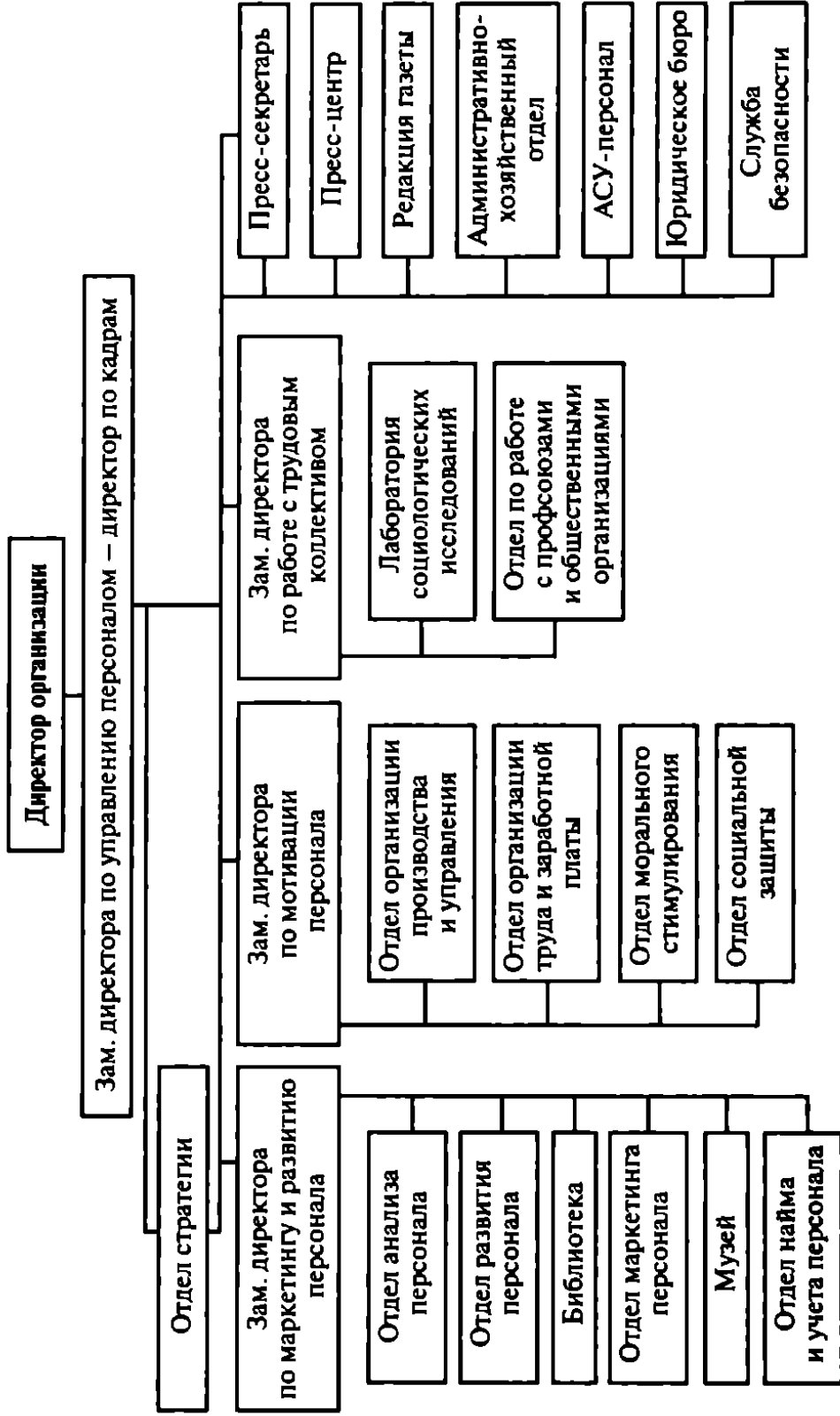


Рис. 4.13. Современная организационная структура системы управления персоналом промышленной организации

конечный результат; разработку и совершенствование методов и системы оценки труда персонала; контроль за соблюдением положений Трудового кодекса РФ в области нормирования и оплаты труда; составление статистической отчетности по трудовым показателям и др.

Лаборатория социологических исследований решает задачи по формированию корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в организации, в каждом структурном подразделении. В ее функции входит изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов решения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, повышение стабильности трудового коллектива, его активности и творческой инициативы, разработка системы взаимоотношений на предприятии, основ корпоративной культуры, разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом.

Цель *отдела социальной защиты* – соблюдение прав и предоставление гарантий социальной защиты каждому работнику. В его функции входят разработка форм социальной защиты работников, планирование и использование средств Фонда социального страхования, организация фонда материальной помощи, оформление пенсионных дел, обеспечение работающих медицинским и другими видами страхования, организация выплат ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортного лечения, обеспечение социальной защиты молодежи, организация общественных мероприятий для работников организации.

Особое место в процессе управления персоналом и создании эффективной мотивации занимают *профсоюзы*. В реальности профсоюзные организации в настоящее время существуют либо на государственных предприятиях, либо на крупных негосударственных предприятиях. Основная роль профсоюзов – это социальная защита трудящихся.

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. 4.23).

В процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных руководитель как субъект управления должен следовать нескольким правилам (табл. 4.24).

Таблица 4.23

Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом

<i>Особенности управления мотивацией и стимулированием труда</i>	<i>Задачи службы управления персоналом</i>
1	2
<p><i>Сложность процесса мотивации.</i> Означает, что упрощенные подходы к управлению, основанные на материальных стимулах, вряд ли будут успешными</p>	<p>Избегать стратегий, которые предлагают мотивации, основанные на упрощенном взгляде на процесс управления, или не признают индивидуальных различий работников</p>
<p><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</p>	<p>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</p>
<p><i>Влияние организационной культуры.</i> Культурная среда данной организации, ее ценности и нормы будут прямо или косвенно влиять на управление мотивацией работников</p>	<p>Давать рекомендации по развитию такой организационной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают</p>
<p><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</p>	<p>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</p>
<p><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</p>	<p>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. Следует помнить, однако, что системы денежного вознаграждения не всегда уместны и что, проектируя и применяя такие системы, необходимо принимать во внимание уроки теорий ожидания и справедливости</p>
<p><i>Учет потребности в карьерном росте и развитии способностей</i></p>	<p>Предоставлять средства и возможности для обучения, планируя индивидуальное развитие и применяя более формальные методы повышения квалификации. Развивать процессы планирования карьеры</p>

Таблица 4.24

Правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных

Правило	Комментарий
1	2
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
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

1	2
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 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 — 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 потребно-

стями 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.

Контрольные вопросы и практические задания

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 критерии для выделения основных категорий персонала в организации.
12. Охарактеризуйте основные методы оценки и классификации работ.
13. Что такое грейдинг рабочих мест (должностей)?
14. Как осуществляется грейдинг работ по методике Хей Групп?
15. Дайте характеристику методике «Глобальная система грейдинга» компании Уотсон Уайетт.
16. Раскройте механизм формирования переменной части оплаты труда на основе подхода МВО.
17. Как осуществляется формирование переменной части оплаты труда на основе метода *BSC – Balanced Scorecard*?
18. Приведите примеры системы коллективного премирования работников.
19. Каковы общие требования к формированию социального пакета в организации?
20. Назовите правила конструирования социального пакета.
21. Какие способы используют для диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности?
22. Какие действия предусматривает метод описания ситуации?
23. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.
24. В чем состоят цели системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала?
25. На каких принципах должна базироваться разработка системы нематериального стимулирования?
26. Назовите основные этапы разработки Положения об оплате труда.
27. Какова структура и содержание Положения об оплате труда?
28. Какие элементы премиальной системы отражаются в Положении о премировании?
29. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности? Какие элементы оно включает?
30. Назовите специфические (конкретные) функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

31. Охарактеризуйте мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.
32. Назовите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
33. Какие функции управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет заместитель генерального директора по управлению персоналом, отдел организации труда и заработной платы, лаборатория социологических исследований?
34. Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я.* Политика доходов и заработной платы: Учеб. пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Адаир Д.* Эффективная мотивация. – М.: Эксмо, 2003.
3. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. *Аширов Д.А.* Трудовая мотивация: Учеб. пособие. – М.: Велби: Проспект, 2005.
5. *Бабынина Л.С.* Управление персоналом: Практикум: доходы и заработная плата / *Л.С. Бабынина.* – М.: Экзамен, 2003.
6. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. *Волгин Н.А., Будаев Т.Б.* Оплата труда и проблемы ее регулирования. – М.: Альфа-Пресс, 2006.
8. *Волгина О.Н.* Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций / Под ред. *Ю.Г.Одегова.* – М.: Экзамен, 2002.
9. *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала. – Самара: Самарский Дом печати, 2000.
10. *Дэкерс Л.* Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Ламберт Дэкерс; Пер. с англ. *Д.Ю. Кралечкин, Л.Е. Перяславцева, Ю.А. Трещалина.* – М.: ГроссМедиа, 2007.
11. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. – Н.Новгород: НИМБ, 2008.
12. *Иванова С.В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / *С.В. Иванова.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
13. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1992.
14. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.
15. *Каверин С.Б.* Мотивация труда. – М.: Институт психологии РАН, 1998.
16. *Калина А.В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001.
17. *Кобьёлл Клаус.* Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен: Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
18. *Кокорев В.А.* Мотивация персонала. – http://www.dcn-asu.ru/book/kokorev_ru/html
19. *Кокорев М.Ф.* Мотивация в организациях. <http://www.pstu.ru/books/kokorev/main.html>
20. *Ландсберг М.* Две мотивации. Вдохновляй себя и других / *М. Ландсберг.* – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

21. *Липидус В.А.* Вам действительно необходимы морковка и кнут? – М.: Приоритет, 2006.
22. *Лукаш Ю.А.* Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практик. руководство / *Ю.А. Лукаш.* – М.: Финпресс, 2007.
23. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Пер. *Ф. Лютенс.* – М.: ИНФРА-М, 1999.
24. *Магура М., Кубатова М.* Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2007.
25. *Мазманова Б.Г.* Управление оплатой труда: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
26. Методическое пособие «Мотивация персонала»: Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом».
27. *Милкович Джордж Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / *Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман.* Пер. с англ. – М.: Вершина, 2005.
28. *Мирошник С.В.* Закон и мотивация труда. – М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2003.
29. *Мишурова И.В., Кутелев П.В.* Управление мотивацией персонала: Учебно-практ. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2004.
30. *Новикова М.В.* Путеводитель по кадровому менеджменту. Вып. III. Компенсации и льготы / *М.В. Новикова.* – 2-е изд. – М.: Бегин групп, 2006.
31. *Одегов Ю.Г., Руденко Б.Г., Бабынина Л.С.* Экономика труда: Учебник: В 2 т. – Т. 2 – М.: Альфа-пресс, 2006.
32. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. *П.В. Савченко, Ю.П. Кокина.* – М.: Юристь, 2000.
33. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
34. *Рубков С.В.* Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. Монография. – М., 2001.
35. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / *Н.В. Самоукина.* – М.: Вершина, 2006.
36. *Сперанский А.А., Драгункина Н.В.* Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования – М.: Альфа-Пресс, 2006.
37. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.* Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2005.
38. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.* Управление мотивацией трудовой деятельности персонала (в таблицах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2005.
39. *Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: ЭКМОС, 2000.

40. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность: В 2 т. – Т. 2: Пер. с нем. – М.: Педагогика, 1986.
41. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. – 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. *Н.А. Горелова.* – СПб.: Питер, 2004.
42. *Херцберг Фредерик.* Мотивация к работе / *Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман:* Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007.
43. *Чингос Питер Т.* Оплата труда по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.
44. *Чекмеков В.,* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007.
45. *Шабанова Г.П.* Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – СПб.: ДНК, 2001.
46. *Шапиро С.А., Равикович Н.Е.* Сколько стоит труд? – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
47. *Шапиро С.А.* Мотивация и стимулирование персонала / *С.А. Шапиро.* – М.: ГроссМедиа, 2005.
48. *Шаховой В.А., Шапиро С.А.* Мотивация трудовой деятельности / *С.А. Шапиро, В.А. Шаховой:* Учеб.-метод. пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Альфа-Пресс, 2006.
49. *Шишкова Л.* Современные «кнуты» и «пряники», или Все о мотивации. – <http://www.job-today.ru>
50. Экспресс-анализ изменений оплаты труда – <http://www.chat.ru/~zhur/g.html>
51. *Яковлев Р.А.* Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2003.
52. *Яковлева Т.Г.* Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей. – М.: Альфа-Пресс, 2005.
53. *Legge K.* *Power, Innovation and Problem Solving in Personal Management.* McGraw Hill, Maidenhead. 1978.
54. *Likert R.* *The human organization: its management and value* N-Y: Mc Grow Hill, 1967.
55. *Lucas H.C.* *Information system: Concepts for management* N-Y: Mc Grow Hill, 1982.
56. *Maslov A.N.* *Theory of Human Motivation* // *Psychological Review* 50 (1943).
57. *Mc Greger D.* *The human side of Enterprise* N-Y: Mc Grow Hill, 1966.
58. *Kanter R.M.* *Dillemas of Managing Participation – Organizational Dynamics* / *R.M. Kanter/ 1982/ – 221 с.*
59. *Taylor F.W.* *Principles of Scientific Management*, N.Y., // *F. W/ Taylor* N.Y.:Dover Publications, 1997.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание

1. Общие положения
2. Понятие персонала
3. Принципы взаимоотношений администрации и персонала
4. Программа развития персонала
5. Контрактная система найма персонала
6. Система непрерывного образования персонала
7. Право персонала на выбор форм организации труда
8. Гарантированность занятости персонала
9. Социальные гарантии персонала
10. Участие персонала в прибылях
11. Администрация, персонал
12. Ответственность администрации и персонала
13. Заключительные положения

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет основные требования к формированию персонала акционерного общества, разработке и осуществлению программ развития персонала, регулирует порядок найма, продвижения по службе, аттестации, высвобождения персонала, вопросы участия персонала в прибылях компании, формирования социального и экономического партнерства персонала и администрации.

2. Понятие персонала

2.1. Под персоналом в смысле настоящего Положения понимают совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с закрытым акционерным обществом письменных индивидуальных контрактов (трудовых договоров).

2.2. Не признают входящими в состав персонала лиц, осуществляющих выполнение работ (услуг) на основе договоров подряда либо иных соглашений гражданско-правового характера без подчинения правилам внутреннего трудового распорядка акционерного общества.

3. Принципы взаимоотношений администрации и персонала

3.1. Администрация акционерного общества и персонал в качестве принципов своих взаимоотношений исходят из готовности персонала:

3.1.1. Постоянно развивать свои профессиональные навыки и умение.

3.1.2. Понимать стоящие перед Обществом проблемы, как стратегического характера, так и текущие.

3.1.3. Чувствовать свою принадлежность к Обществу.

3.1.4. Связывать личные интересы с интересами Общества.

3.1.5. Полностью разделять и поддерживать выдвигаемые Обществом ценности и корпоративные интересы.

3.1.6. Принимать на себя ответственность и риски Общества, экономические результаты его деятельности, успех и неудачи.

Правила делового поведения персонала общества (*Кодекс деловой этики*) приложены к настоящему Положению.

4. Программа развития персонала

4.1. Основным документом, определяющим на основе настоящего Положения взаимоотношения администрации и персонала, является Программа развития персонала. Программа развития персонала представляет собой комплексный документ, определяющий инвестиции компании в развитие персонала и основные мероприятия по их освоению.

Программа развития утверждается Правлением по представлению исполнительных органов и трудовых коллективов структурных подразделений.

4.2. Программа развития персонала включает:

4.2.1. Планирование обеспечения производства трудовыми ресурсами (с учетом необходимого пополнения и высвобождения работников).

4.2.2. Отбор персонала, формирование регионального банка трудовых ресурсов.

4.2.3. Наем персонала.

4.2.4. Профорientацию, обучение и переподготовку персонала.

4.2.5. Аттестацию персонала.

4.2.6. Организацию продвижения работников по службе и ротацию персонала.

4.2.7. Наставничество.

4.2.8. Обеспечение гарантий занятости.

4.2.9. Организацию труда и стимулирование его оплаты.

4.2.10. Правила поведения персонала и правила работы с ним.

4.2.11. Социальное развитие персонала.

4.2.12. Высвобождение персонала.

5. Система найма персонала

5.1. Наем персонала осуществляется администрацией Общества в соответствии с действующим законодательством путем использования правовой формы – трудового договора.

5.2. Применение трудового договора является обязательным при найме руководящих, инженерно-технических работников и служащих, чьи служебные функции связаны с руководством другими работниками, управлением внутренними подразделениями, взаимоотношениями с персоналом других организаций для решения коммерческих вопросов или в связи с распоряжением имуществом Общества.

6. Система непрерывного образования персонала

6.1. Постоянное повышение квалификации – право и юридическая обязанность каждого работника. Каждый работник обязан постоянно по-

вышать свою квалификацию. Обязанность администрации – обеспечить каждому работнику Общества необходимые условия для поддержания и повышения уровня профессиональной подготовки.

6.2. В случае необходимости в интересах Общества перехода на новые продукцию, технологию, методы организации производства и управления администрация обязана предоставить всем работникам, которые вследствие указанных причин могут потерять работу, возможность подготовки и переподготовки. При указанных обстоятельствах подготовка и переподготовка персонала осуществляются за счет средств Общества.

В случае если подготовка и переподготовка лиц, работающих по контракту, сопряжена с овладением работником специальными знаниями, требующими расходов, существенно превышающих обычно принятые, администрация и работник вправе согласовать условия о привлечении средств работника.

7. Право персонала на выбор форм организации труда

7.1. Если позволяет производственный процесс, работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме.

7.2. Трудовые коллективы внутренних подразделений имеют право организовать работу на принципах внутрипроизводственного (внутрифирменного) предпринимательства, осуществлять свою деятельность на основе коммерческого расчета с использованием лицевых счетов в бухгалтерии Общества, субсчетов и текущих счетов в кредитно-расчетных учреждениях (банках).

8. Гарантированность занятости персонала

8.1. Администрация Общества обязуется обеспечить каждому работнику гарантии его занятости (сохранения работы) при условии надлежащего выполнения работником своих обязательств, готовности повышать профессиональный уровень, производительность и качество работы, а также придерживаться принятых в Обществе корпоративных ценностей.

8.2. Для обеспечения обязанностей администрации по сохранению занятости в Обществе разрабатывается специальная Программа занятости персонала акционерной компании.

8.3. В целях обеспечения гарантий занятости и минимизации риска безработицы администрация Общества использует следующие способы:

8.3.1. Периодическое прекращение найма новых работников, если производственная программа может быть обеспечена силами имеющегося персонала.

8.3.2. Привлечение исключительно временных работников в периоды подъема экономической конъюнктуры и необходимости для Общества увеличения объема производства.

8.3.3. Маневрирование трудовыми ресурсами в Обществе, в том числе путем «горизонтального перемещения» (перевода работников).

8.3.4. Применение системы переподготовки персонала с целью овладения работником смежными специальностями, востребуемыми в Обществе.

8.3.5. Временное сокращение рабочей недели в период ухудшения экономической конъюнктуры.

8.3.6. Временное применение системы досрочных, внеочередных отпусков либо дополнительных отпусков с понижением размера оплаты за отпуск (или без такового), но не менее установленного в Российской Федерации минимального размера оплаты труда.

8.3.7. Досрочный выход работников на пенсию.

8.4. При досрочном выходе на пенсию по возрасту выплата пенсии производится за счет средств пенсионного фонда Общества в порядке и на условиях, определяемых в коллективном договоре и в Положении о фондах и резервах Общества.

9. Социальные гарантии персонала

9.1. Администрация обеспечивает всему персоналу во время работы в Обществе следующие дополнительные по отношению к предусмотренным действующим законодательством социальные гарантии:

9.1.1. Дополнительный отпуск в связи с вредными условиями или высокой интенсивностью труда (нервно-психологическими нагрузками).

9.1.2. Выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию.

9.1.3. Медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание.

9.1.4. Дополнительную компенсацию в возмещение вреда, причиненного повреждением здоровья, или семье работника в связи со смертью при исполнении работником трудовых обязанностей.

9.1.5. Поддержание здоровья и выведение его в оптимальный режим саморегуляции в случае снижения качества здоровья работника во время работы или по обстоятельствам, не связанным с исполнением трудовых функций (при условии, что причиной снижения качества здоровья не явились употребление алкоголя, наркотиков или иные вредные привычки), периодическое контрольное медицинское обследование работников.

9.2. Социальные гарантии, предусмотренные в подпунктах п. 9.1 настоящего Положения, применяются также к бывшим работникам, уволившимся из Общества в связи с выходом на пенсию, при наличии непрерывного трудового стажа не менее 10 лет.

10. Участие персонала в прибылях

10.1. В соответствии с условиями коллективного договора и правилами, предусмотренными Положением о фондах и резервах Общества, в Обществе формируют фонд участия персонала в прибылях.

10.2. Фонд участия в прибылях образуют за счет средств, вносимых Обществом и персоналом и аккумулируемых на индивидуальных лицевых счетах, открываемых работникам в бухгалтерии Общества. Сумму взноса Общества распределяют между персоналом пропорционально заработной плате каждого из сотрудников.

10.3. Средства фонда участия персонала в прибылях используются по распоряжению работника на приобретение акций и облигаций компании (участие в капитале), на оздоровление работников и членов их семей, решение социально-бытовых проблем: приобретение жилья и пр.

10.4. Общество имеет право использовать временно свободные средства фонда участия персонала в прибылях для своей производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Доходы, получаемые от использования средств фонда участия в прибылях, подлежат выплате персоналу в виде процентов пропорционально имеющимся на лицевых счетах средствам.

10.5. В индивидуальных контрактах по согласованию между работником и администрацией может быть предусмотрен метод «отложенного платежа». По распоряжению работника причитающиеся к выплате проценты могут быть капитализированы на лицевом счете.

10.6. Участие персонала в прибылях является обязательным для всех сотрудников, работающих по контракту. Рядовые рабочие и служащие участвуют в прибылях исключительно на добровольной основе, заключая персонально в каждом отдельном случае с администрацией Общества контракт об участии в прибылях.

10.7. Программа (план) участия в прибылях утверждается ежегодно Правлением по представлению исполнительных органов общества и трудовых коллективов структурных подразделений. В программе предусматривают размер отчислений из чистой прибыли общества, направляемых в фонд участия персонала в прибылях, периодичность отчислений, проценты за использование средств фонда.

10.8. Работники, участвующие в прибылях, наряду с Обществом, разделяют риск убытков от неблагоприятных результатов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности Общества и не вправе отказаться от соответствующих издержек (компенсационных выплат) согласно п. 10.9 настоящего Положения.

10.9. В случае временных финансовых затруднений и в целях предотвращения в дальнейшем наступления для Общества существенных убытков Правление может ограничить выплаты процентов за использование средств фонда участия персонала в прибылях или уменьшить ранее установленный размер отчислений Обществом прибыли в рассматриваемый фонд.

В случае реального наступления убытков часть их в размере, согласованном Правлением, возмещается за счет причитающихся к выплате персоналу процентов за использование средств фонда участия персонала в прибыли или аккумулированных на лицевых счетах работников сумм.

11. Администрация, персонал

11.1. Администрация Общества, персонал действуют на основе принципов производственного, социального и экономического партнерства.

12. Ответственность администрации и персонала

12.1. Необеспечение со стороны администрации прав персонала, установленных индивидуальными трудовыми договорами и настоящим

Положением, дает право работнику на досрочное расторжение трудового договора с выплатой работнику при увольнении неустойки в размере 3-кратной средней месячной заработной платы.

12.2. Невыполнение персоналом обязанностей, предусмотренных индивидуальными трудовыми договорами и настоящим Положением, дает право администрации Общества в порядке, предусмотренном действующим законодательством и условиями трудового договора, досрочно прекратить трудовые отношения и взыскать с работника при увольнении неустойку в размере 3-кратной средней месячной заработной платы.

13. Заключительные положения

При заключении трудового договора в качестве существенного включается условие о том, что работник и администрация принимают правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой составной части трудового договора и, соответственно, во всем, что непосредственно не предусмотрено в индивидуальном трудовом договоре, руководствуются настоящим Положением.

При этом в индивидуальном трудовом договоре работник и администрация имеют право определить свои взаимоотношения иначе, чем предусмотрено настоящим Положением; при этом включение в трудовой договор правил, ухудшающих положение работника по сравнению с нормами, предусмотренными действующим законодательством, не допускается (Трудовой кодекс РФ).

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Положение о службе управления персоналом определяет статус соответствующего подразделения в иерархической структуре организации, его полномочия и ответственность, регламентирует работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы управления персоналом.

Положение о службе управления персоналом является базовым документом, на основании которого разрабатывают должностные инструкции сотрудников соответствующей службы.

Разработка Положения о службе управления персоналом включает несколько этапов.

1. Сбор и изучение типовых и примерных положений, рекомендаций и методик. Учитываются и ранее действовавшие организационно-правовые документы. Не стоит пренебрегать уже существующими наработками, так как из них всегда можно подчерпнуть полезные идеи.

2. Сбор и изучение организационных и распорядительных внутренних положений компании (учредительных документов, штатного расписания, схем функциональных взаимосвязей и др.). На этом этапе необходимо определить место службы управления персоналом в организационной структуре, зоны ее ответственности и ресурсы, имеющиеся в ее распоряжении.

3. Обсуждение с руководством концепции Положения (для этого рекомендуется заранее сформулировать вопросы). Цель данного этапа заключается в выяснении мнения топ-менеджеров о разрабатываемом документе, его назначении и принципиальных положениях. Поддерживающая позиция высших руководителей – важнейшее условие развития кадровой службы компании, так как невозможно рассчитывать на успех, если они не относят работу по управлению персоналом к числу приоритетных в компании.

4. Составление проекта Положения, определение его структуры и формулирование содержания разделов.

Примерная структура Положения о службе управления персоналом представлена в таблице.

Таблица

СТРУКТУРА ПОЛОЖЕНИЯ О СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

<i>РАЗДЕЛ</i>	<i>СОДЕРЖАНИЕ</i>
Общие положения	Место службы в иерархической структуре организации
Цели службы управления персоналом	Основные цели службы, которые должны соответствовать стратегии компании и организационным целям
Задачи службы управления персоналом	Цели службы конкретизируются в системе задач
Функции службы управления персоналом	Функции службы по основным направлениям работы: 1. Кадровое планирование (определение количественной и качественной потребности в персонале) 2. Подбор, отбор и адаптация новых сотрудников 3. Развитие персонала (повышение квалификации, формирование кадрового резерва и работа с ним, развитие и планирование карьеры) 4. Деловая оценка сотрудников (их рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины) 5. Формирование системы мотивации и стимулирования, системы социальной защиты и льгот 6. Совершенствование корпоративной культуры 7. Кадровое делопроизводство
Взаимодействие с подразделениями	Описание системы взаимодействия (процедуры вертикальной и горизонтальной коммуникации) службы со структурными подразделениями организации
Права сотрудников службы управления персоналом	Основные полномочия службы (например, право требовать от руководителей подразделений предоставления материалов, сведений, планов, отчетов, необходимых для реализации целей и задач службы)
Ответственность сотрудников службы управления персоналом	Степень ответственности руководителя службы и ее сотрудников

Конкретное содержание Положения о службе управления персоналом определяется спецификой организации ее организационной структуры, производственных процессов и организационной культуры.

Социальный кодекс ОАО «ЛУКОЙЛ»

Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» является ответственным корпоративным членом общества и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая две эти миссии, ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Компания) добровольно принимает на себя ниже следующие обязательства по социально ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает деятельность Компании.

Реализация настоящих обязательств (сроки введения, объемы финансирования и т.д.) осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением Компании и закрепляется в Соглашении между Компанией и профобъединением, а также в локальных нормативных актах.

Принципы и нормы, заложенные в настоящем Социальном кодексе, обязательны для Компании, ее дочерних обществ и контролируемых ею некоммерческих организаций (далее – Группа «ЛУКОЙЛ»).

Принимая Социальный кодекс, Компания подтверждает, что настоящие обязательства:

- являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству Российской Федерации и международным стандартам;
- не отменяют и не подменяют собой результаты коллективных переговоров с работниками;
- обращены как к работникам, неработающим пенсионерам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», акционерам Компании, так и, в более широком плане, к коммерческим партнерам, государству и гражданскому обществу;
- основаны на экономическом расчете, подтверждаемом перед лицом акционеров и партнеров по бизнесу;
- рассчитаны на солидарные инициативные действия участников рынка и партнерское взаимодействие с государством и обществом;
- будут периодически пересматриваться в ходе коллективных переговоров по заключению Соглашения между Компанией и профобъединением с последующим утверждением необходимых изменений на заседании Совета директоров Компании.

Компания примет все меры к тому, чтобы выполнить свои обязательства, содержащиеся в настоящем Социальном кодексе, независимо от складывающейся экономической ситуации в стране и в мире.

Часть 1. Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

Соблюдая основополагающие принципы и права в сфере труда, другие международные трудовые нормы, трудовое законодательство Российской Федерации и стран пребывания, Компания ставит перед собой более высокие социальные ориентиры в следующих областях:

1.1. Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений

1.1.1. Социально ответственное реструктурирование

Учитывая масштабы занятости населения в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и монопроизводственный характер многих районов их деятельности, Компания обязуется подходить социально ответственно к реструктурированию своих подразделений и контролируемых организаций, а также к делокализации производства.

При массовом высвобождении работников, помимо соблюдения законодательно установленных норм, Компания будет стремиться:

- принимать все меры по максимально возможному трудоустройству высвобождаемых работников в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- совместно с федеральными и региональными органами государственной власти принимать меры по смягчению последствий делокализации производства для регионального рынка труда, включая заблаговременное информирование о планах организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по сокращению рабочих мест, финансированию переподготовки работников, созданию новых рабочих мест;
- принимать участие в осуществлении программ переселения работников и их семей в другие регионы в случае закрытия производства в монопроизводственных поселениях, в том числе применяя механизмы корпоративного ипотечного кредитования приобретения жилья.

1.1.2. Политика оплаты и мотивации труда

Учитывая основополагающий характер политики оплаты и мотивации труда в отношении с работниками, Компания будет строить ее на следующих принципах:

- единство политики оплаты и мотивации труда для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- установление минимально гарантированного уровня оплаты труда в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода;
- «прозрачность», объективность и конкурентоспособность системы оплаты и мотивации труда работников;

- регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен;
- периодическое повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда;
- использование гибких систем премирования в целях наиболее полного учета индивидуального трудового вклада работника.

1.1.3. Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

Учитывая стратегическую цель Компании поддерживать промышленную безопасность, охрану труда и окружающей среды во всех подразделениях и контролируемых организациях на уровне передовых нефтяных компаний мира, Компания предпринимает следующие меры:

- соблюдает принцип приоритета сохранения жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности;
- обеспечивает выполнение обязательств, изложенных в корпоративной политике в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке;
- создает и поддерживает локальную нормативно-правовую базу, организационную структуру и механизмы финансирования системы управления промышленной безопасности, экологии и охраны труда на основе постоянно совершенствуемых норм и стандартов;
- создает благоприятные возможности для осуществления общественного контроля;
- постоянно выявляет и исследует источники опасности и вреда для здоровья и жизни людей, связанные с производством организаций Группы «ЛУКОЙЛ», и предпринимает меры по их устранению либо смягчению их действия;
- использует передовые технологии и методы управления для снижения объемов образования отходов, минимизации неблагоприятных воздействий на окружающую среду и сохранения природных ресурсов;
- постоянно совершенствует орудия производства, основываясь на мировом опыте разработки и внедрения безопасных технологий и оборудования;
- соблюдает приоритет превентивных мер по охране окружающей среды на всех стадиях производственного цикла;
- своевременно информирует все заинтересованные стороны о случаях загрязнения, разливов нефти и нефтепродуктов;
- принимает меры к последовательному сокращению количества выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов, снижению их токсичности независимо от динамики объемов производства за счет использования современных природоохранных технологий, оборудования, материалов и методов управления;
- контролирует соблюдение подрядчиками, ведущими работы для организаций Группы «ЛУКОЙЛ», принципов и норм в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды не ниже предусмотренных в Компании;

- поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, включая критически настроенную общественность, и регулярно публично информирует о результатах природоохранной деятельности Компании.

Компания последовательно стремится к тому, чтобы обеспечить:

- безопасную и эргономичную организацию всех рабочих мест в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- функциональной и качественной специальной одеждой и обувью всех работников, занятых в производстве;
- чистой питьевой водой работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на всех рабочих местах и в вахтовых поселках;
- необходимые санитарно-гигиенические и бытовые условия на рабочих местах;
- возможность получения качественного горячего питания работниками на всех объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

1.1.4. Социальная политика в отношении молодых работников

Учитывая, что потенциал устойчивого развития организаций Группы «ЛУКОЙЛ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, Компания постоянно проводит политику, направленную:

- на создание рабочих мест для молодых работников;
- сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития;
- содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей;
- развитие программ материальной помощи при переезде и обустройстве молодого работника и его семьи на новом месте работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

1.2. Качество условий труда и жизни работников и их семей

Признавая ответственность за создание достойных условий труда и жизни работников и членов их семей, Компания предпринимает инициативные действия прежде всего в следующих сферах:

1.2.1. Охрана здоровья

В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника Компания проводит следующую работу:

- обеспечивает финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;
- обеспечивает разработку и внедрение корпоративных норм по организации медицинской помощи на производстве работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», руководствуясь российским законодательством и международными стандартами в области охраны здоровья;
- организует учет и анализ заболеваемости работников, причины выхода на инвалидность и смертности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

- обеспечивает мониторинг условий труда и здоровья работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью;
- по результатам периодических медицинских осмотров и анализа заболеваемости разрабатывает долгосрочные и ежегодные программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников, включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;
- организует регулярные профилактические осмотры работников;
- выделяет целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников;
- осуществляет контроль за целевой и специализированной защитой прав беременных женщин, кормящих матерей, многодетных матерей, а также женщин репродуктивного возраста, работающих в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» во вредных и опасных условиях.

1.2.2. Оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха

Содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни, Компания:

- разрабатывает и реализует комплексные программы по оздоровлению и вовлечению в занятия физкультурой и спортом работников и членов их семей, проживающих в сложных климатических условиях;
- проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования;
- создает возможность работникам приобретать удешевленные за счет средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ» путевки на санаторно-курортное лечение для себя и членов семьи;
- содействует в организации летнего отдыха детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок и/или проезда;
- организует досуг работников и их семей на корпоративном уровне;
- проводит систематическую пропаганду здорового образа жизни и профилактических медицинских мероприятий среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации.

1.2.3. Жилищная политика

Учитывая остроту проблемы с обеспечением жильем и экономическую неэффективность ее решения полностью за счет средств работодателя, Компания будет строить жилищную политику, основываясь на следующих принципах:

- обеспечение кадровой мобильности работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- обеспечение комфортных условий проживания работников в общежитиях и вахтовых поселках;
- обеспечение и доступность жилищного кредитования для каждого работника организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- организация системы корпоративного долгосрочного ипотечного жилищного кредитования на принципах самодостаточности, без отвлечения финансовых средств из производственного оборота организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- защита интересов работника в корпоративной системе ипотеки от негативных макроэкономических факторов;
- обеспечение возвратности выданных ипотечных кредитов под гарантии индивидуальных накоплений работника в корпоративных системах страхования;
- использование возможностей ипотечного кредитования в программах переселения из районов Крайнего Севера и неперспективных регионов неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и членов их семей при условии юридического обеспечения возвратности выданных ипотечных кредитов.

1.3. Гармоничное сочетание трудовых и семейных обязанностей

Признавая значение для жизни человека гармонизации трудовых и семейных обязанностей и следуя в своей практике нормам Конвенции Международной организации труда № 156 (работники с семейными обязанностями), Компания принимает на себя следующие дополнительные обязательства:

1.3.1. Дополнительные дни отдыха и отпуска

Дополнительно к нормам трудового законодательства Компания предоставляет:

- ежемесячно дополнительный оплачиваемый день отдыха работницам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», расположенных вне регионов Крайнего Севера и приравненных к нему местностей;
- дополнительный оплачиваемый отпуск многодетным матерям;
- кратковременные отпуска, как оплачиваемые, так и без сохранения заработной платы, в связи с семейными обстоятельствами.

1.3.2. Социальная поддержка семей с детьми и инвалидами

Учитывая тот факт, что заработная плата не зависит от количества иждивенцев в семье, Компания предоставляет работникам следующие денежные выплаты и компенсации:

- единовременное пособие при рождении (усыновлении) ребенка;
- ежемесячное пособие работнику (матери или отцу), находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;
- ежегодную материальную помощь работникам, имеющим детей-инвалидов до 18 лет;
- компенсацию малообеспеченным семьям, имеющим трех и более несовершеннолетних детей, а также для детей работников, погибших или потерявших трудоспособность на производстве, стоимости содержания детей в дошкольных учреждениях и в оздоровительных лагерях;
- частичную компенсацию стоимости путевок в санатории и детские оздоровительные центры детям-инвалидам и детям-сиротам работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

1.4. Корпоративное социальное обеспечение и страхование

Соблюдая обязательства по участию в государственных системах социального страхования и обеспечения всех работников обязательной социальной защитой, Компания поддерживает и развивает дополнительное корпоративное социальное страхование и социальное обеспечение в следующих формах:

1.4.1. Добровольное медицинское страхование

Корпоративное добровольное медицинское страхование имеет цель – повышение доступности, объема и качества предоставляемых работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ» медицинской помощи, услуг и строится на следующих принципах:

- следование положениям принятого корпоративного стандарта охраны здоровья;
- финансирование программы добровольного медицинского страхования;
- обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

1.4.2. Негосударственное пенсионное обеспечение

Долгосрочной целью негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в корпоративной пенсионной системе является повышение уровня возмещения утраченного заработка. Компания считает, что экономически эффективный путь достижения этой цели должен быть основан на реализации следующих принципов:

- сохранение и развитие единой системы негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» за счет средств работодателя;
- создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений;
- осуществление постепенного перехода от действующей единой системы негосударственного пенсионного обеспечения с установленными выплатами к системе с установленными взносами, означающей увязку размера пенсии с суммой взносов, внесенных на условиях долевого участия;
- гарантирование сохранности и приумножения пенсионных накоплений;
- допустимость использования пенсионных накоплений ранее наступления пенсионных оснований исключительно для целей гарантирования возвратности заемных средств в корпоративном ипотечном кредитовании.

1.4.3. Корпоративная система личного страхования

Личное страхование работников развивается Компанией на корпоративном уровне в целях расширения доступа работников к услугам страхования и повышения уровня защищенности их семей в случае несчастий.

Компания развивает и поддерживает, по меньшей мере, следующие виды личного страхования на корпоративном уровне:

- дополнительное личное страхование от несчастных случаев на производстве;
- страхование от критических заболеваний;
- страхование жизни на случай смерти по любой причине.

Все виды личного страхования в корпоративной системе могут производиться при долевым участии работника в их финансировании, за исключением дополнительного страхования от несчастных случаев на производстве, финансирование которого осуществляется за счет средств работодателя.

Компания предоставляет работникам также безвозмездные информационные и консультационные услуги для расширения их страхового покрытия и защиты их интересов на рынке страховых услуг.

1.5. Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

Учитывая социально уязвимое положение лиц, получающих государственную пенсию, и относительно невысокий уровень пенсионных выплат на начальном этапе развития корпоративной пенсионной системы, Компания проводит политику, направленную на социальную поддержку неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»:

1.5.1. Социальная поддержка неработающих пенсионеров

В целях содействия сохранению уровня жизни работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выходящих на пенсию в сложный переходный период, Компания берет на себя обязательства:

- выплачивать единовременное пособие выходящему на пенсию работнику;
- предоставлять регулярную материальную помощь неработающим пенсионерам, не получающим негосударственную пенсию от организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- сохранять права участия неработающих пенсионеров в корпоративной системе добровольного медицинского страхования.

1.5.2. Социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

Стремясь к социальной и трудовой реабилитации работников, получивших инвалидность вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания в ходе работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», Компания в инициативном порядке обеспечивает им:

- полную компенсацию расходов на специальный медицинский уход и ежегодное санаторно-курортное лечение;
- материальную и организационную поддержку протезирования за рубежом при отсутствии возможности для этого в стране пребывания работника.

1.5.3. Социальная поддержка неработающих инвалидов

Компания берет на себя следующие дополнительные обязательства по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время

работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и оставивших трудовую деятельность:

- сохранение права участия в корпоративной системе добровольного медицинского страхования;
- предоставление путевок на санаторно-курортное лечение с частичной компенсацией их стоимости.

Часть 2. Социально ответственное участие компании в жизни общества

Осознавая новую социальную ответственность бизнеса в условиях растущего неравенства населения в доступе к достойному труду и благам, Компания принимает добровольные обязательства по социально ответственному участию как в жизни местного населения в регионах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и общества в целом.

2.1. Развитие монопроизводственных населенных пунктов

Принимая во внимание тот факт, что крупнейшие организации нефтедобывающего сектора Группы «ЛУКОЙЛ» являются градообразующими в районах своей деятельности, Компания строит свою деятельность на следующих принципах:

- взаимовыгодное сотрудничество с региональными органами государственной власти и муниципальными органами власти на благо социально-экономического развития территории;
- развитие компенсационной деятельности нефтедобывающих организаций Группы «ЛУКОЙЛ» как недропользователей;
- социально ответственное поведение как перед лицом работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и местного населения в целом.

Развивая производственные мощности в таких районах и создавая качественные условия труда и жизни для своих работников, Компания готова принимать долевое участие в ремонте, реконструкции объектов социально-бытового и культурного назначения для нужд населения районов.

2.2. Природоохранная деятельность

Компания, являясь крупным недропользователем, осознает свою ответственность перед обществом по сохранению благоприятной окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, а также рассчитывает на понимание обществом сложности и масштабности задач, стоящих перед Компанией в этой области, для чего:

- осуществляет периодическое информирование и поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами в деятельности Компании в области промышленной и экологической безопасности, публикует отчеты о своей деятельности, о результатах оценки воздействия на окружающую среду, персонал и население;
- поощряет понимание вопросов охраны здоровья и окружающей среды среди акционеров, партнеров и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

2.3. Развитие науки, образования, технологии и инноваций

Осознавая, что конкурентоспособность Компании зависит от научного подхода к освоению природных ресурсов, развития научно-технической базы для разработки новых технологий и материалов, качества профессиональной подготовки работников, Компания постоянно содействует развитию научного потенциала и повышению качества образования путем:

- финансирования научно-исследовательских и опытно-промышленных работ в области разведки и освоения залежей углеводородов, разработки инновационных технологий и материалов, снижения себестоимости добычи, повышения экологической безопасности производства и во многих других областях нефтегазовой отрасли;
- оказания финансовой поддержки профильным региональным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам;
- укрепления материально-технической базы профильных учебных заведений профессионального образования и учебных подразделений организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организации конкурсов научно-технических разработок среди молодых ученых и специалистов;
- оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- материального стимулирования молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования.

2.4. Сохранение национально-культурной самобытности

Высоко оценивая дополнительные возможности, которые дает Компании богатейшее национальное и культурное многообразие ее работников и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», Компания строит свою работу с персоналом и местным населением на следующих принципах:

- сохранение и поддержание традиций национальной терпимости и благожелательности, свойственных многонациональной нефтяной отрасли;
- создание условий для сохранения национальных и культурных традиций, ценностей, искусств и ремесел в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- уважение религиозных верований работников и местного населения и содействие в возрождении национальных религиозных святынь;
- содействие коренным народам в доступе к профессиональной подготовке, квалифицированным рабочим местам, высшему образованию, а также к лучшим условиям отдыха и оздоровления.

В этих целях Компания предпринимает, по мере возможности, следующие шаги:

- частичная компенсация стоимости летнего оздоровительного отдыха детей работников – представителей малочисленных коренных народов, включая проезд к месту отдыха и обратно;
- оплата обучения студентов – представителей малочисленных коренных народов в вузах по специальностям нефтегазового профиля;

- оказание помощи в реставрации национальных исторических памятников;
- оказание помощи в реставрации и возведении культовых сооружений различных вероисповеданий в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- оказание материальной и организационной поддержки коллективам народного творчества, домам детского творчества и другим организациям, развивающим народные искусства и промыслы;
- содействие в организации конкурсов, фестивалей, концертов народного творчества;
- содействие в организации торговли сувенирами, изделиями народного творчества, продуктами традиционных промыслов в крупных городах в целях материальной поддержки малого бизнеса среди коренных народов.

2.5. Поддержка культуры и спорта

Осознавая основополагающую роль меценатства и спонсорства для развития культуры и спорта в условиях рыночной экономики, Компания ищет возможности для оказания материальной поддержки:

- творческим личностям и коллективам, театрам, музеям;
- спортивным командам различного уровня — от дворовых до национальных сборных;
- общественным организациям, поддерживающим детский спорт.

2.6. Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке

Признавая необходимость формирования зрелого гражданского общества как активной и самостоятельной стороны в переговорах между государством, бизнесом и обществом, Компания, по мере возможности, оказывает материальную и организационную поддержку:

- общественным организациям ветеранов в целях поддержки социальной группы, оказавшейся в сложном материальном положении в условиях перехода к рыночной экономике;
- общественным объединениям ветеранов и/или членов семей военнослужащих, принимавших участие или погибших в военных конфликтах либо в ходе правоохранительной деятельности;
- общественным организациям инвалидов в целях создания среды для полноценной жизнедеятельности людей с ограниченными физическими возможностями;
- общественным объединениям и их инициативам в пользу детей-сирот, детей улицы, детей-беженцев;
- общественным объединениям беженцев.

2.7. Благотворительная деятельность Компании и работников

Признавая непреходящую ценность благотворительной деятельности в любом обществе и особую нуждаемость в ней некоторых организаций и людей в сложный переходный период, Компания использует имеющиеся возможности для оказания благотворительной помощи:

- индивидуальным лицам – беженцам, ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», погибших на производстве, и многим другим;
- государственным бюджетным организациям социальной направленности, оказавшимся в трудном положении, – больницам, детским домам, домам престарелых, образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры;
- религиозным и благотворительным организациям.

Одним из приоритетных направлений своей благотворительной деятельности Компания считает заботу о детях-сиротах.

Средства на благотворительность поступают как из средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и из личных средств работников.

Часть 3. Экономическая основа социальных инициатив

Являясь добросовестным участником свободной конкуренции и эффективным собственником, Компания принимает на себя экономически оправданные социальные и этические обязательства, которые намерена выполнять, используя следующие экономические источники и механизмы:

3.1. Осуществление непрерывного контроля над социальными расходами

Компания предусматривает в своей организационной структуре единую централизованную систему учета, анализа и мониторинга социальных затрат Компании в целях постоянного контроля над социальными расходами, проведения их социально-экономической экспертизы и прогнозирования последствий всех вводимых в этой сфере изменений.

3.1.1. Механизмы контроля над корпоративными пенсионными расходами

Контроль над корпоративными пенсионными расходами осуществляется на трех уровнях:

- со стороны участников пенсионной программы (работников и пенсионеров) – по состоянию пенсионных счетов и на основе участия представителей работников в Наблюдательном совете пенсионного фонда и Комиссии по организации негосударственного пенсионного обеспечения;
- от лица акционеров – по результатам финансовой отчетности и аудиторским заключениям;
- в системе государственного надзора – по результатам финансовой и специальной отчетности Компании и пенсионного фонда, аудиторских проверок и проверок соответствующих государственных органов, а также по результатам актуарного оценивания пенсионного фонда и пенсионной программы Компании.

3.1.2. Контроль над потреблением медицинских услуг в корпоративной системе охраны здоровья

В целях сдерживания неоправданного роста расходов на медицинское обслуживание работников и пенсионеров в рамках программы добровольного медицинского страхования Компания:

- осуществляет через страховую медицинскую компанию, с которой взаимодействует, трехступенчатый экспертный контроль объемов, сроков и качества предоставляемой медицинской помощи, включающий медико-экономическую экспертизу счетов медицинских учреждений, плановую и целевую экспертизу качества медицинской помощи, а также экспертизу в работе по защите прав застрахованных работников и пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- требует от страховой медицинской компании, с которой взаимодействует, при согласовании объемов финансирования, предоставления отчета, содержащего анализ потребления медицинских услуг застрахованными работниками и пенсионерами организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

3.2. Оптимизация содержания социальной инфраструктуры

Компания признает тот факт, что социальная инфраструктура, не относящаяся к основному производству, может находиться на балансе коммерческого предприятия только в случае насущной необходимости восполнить несовершенства частного и государственного секторов в данной местности либо в данной отрасли. В этой связи при решении вопросов о содержании социально-бытовых и других непромышленных объектов Компания использует следующие подходы с учетом местных условий:

3.2.1. Формы участия в содержании социальных объектов

Компания стремится:

- к передаче на баланс муниципальных образований существующих или вновь построенных объектов социальной инфраструктуры везде, где может быть гарантировано сохранение профиля объекта, уровня доступа персонала и местного населения к услугам и надлежащее содержание объекта;
- сохранению на балансе организаций Группы «ЛУКОЙЛ» тех объектов социальной инфраструктуры, которые востребованы работниками и членами их семей, восполняют недостающие в данной местности инфраструктуру или ассортимент услуг либо другим способом повышают защищенность интересов, прав и средств работников;
- обеспечению приоритета в предоставлении услуг работникам и пенсионерам организаций Группы «ЛУКОЙЛ» со стороны лечебно-оздоровительных учреждений, находящихся на их балансе;
- гибкому использованию долевого участия организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в ремонте, реконструкции, строительстве и содержании объектов социальной инфраструктуры, включая доленое участие в собственности.

3.3. Повышение эффективности производства социальных услуг

Следуя современным тенденциям в управлении производством и уважая свободу индивидуального выбора потребителя, Компания стремится ми-

нимизировать производство своими силами социальных и других услуг и товаров, не относящихся к основному производству. В этих целях Компания использует следующие подходы:

3.3.1. Аутсорсинг производителей социальных услуг на конкурсной основе

Компания стремится к широкому использованию аутсорсинга для удовлетворения многих социальных потребностей персонала, привлекая независимых подрядчиков и поставщиков на основе честного конкурентирования. Компания осознает, что аутсорсинг:

- снижает внутренние издержки организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- сохраняет уровень защищенности интересов, прав и средств работников на рынке услуг;
- расширяет возможности свободы выбора для потребителя;
- содействует развитию местного рынка услуг и товаров;
- содействует улучшению соотношения «цена—качество» с помощью честной конкуренции.

Компания осознает также, что применение аутсорсинга ограничено регионами с развитыми рынками услуг, что требует сохранения во многих удаленных районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» производства социальных услуг своими силами либо даже проведение инсорсинга для восстановления равного доступа работников к корпоративным социальным гарантиям.

3.4. Реализация принципов совместного финансирования

Компания признает тот факт, что объединение различных источников финансирования для производства социальных благ создает здоровую основу для диалога равноправных сторон, самостоятельной ответственности работника, взаимовыгодного сотрудничества с государством. В этой связи Компания развивает следующие виды совместного финансирования:

3.4.1. Далевое участие работников в корпоративном социальном страховании и обеспечении

Страховой взнос работника в корпоративную систему страхования или обеспечения в равной либо меньшей доле по сравнению со взносом работодателя:

- укрепляет позиции работников в вопросах управления страховыми средствами;
- легитимизирует сущность страхового взноса как отложенной заработной платы;
- повышает предсказуемость размеров выплат для работника;
- повышает самостоятельную ответственность работников;
- при прочих равных условиях повышает уровень страхового обеспечения.

С этой целью Компания организует планомерный переход к совместному с работниками финансированию:

- корпоративного пенсионного обеспечения;
- корпоративного личного страхования.

3.4.2. Совместные платежи работников, членов их семей и местного населения за пользование социальной инфраструктурой организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

Организации Группы «ЛУКОЙЛ» могут устанавливать различный уровень оплаты услуг, предоставляемых на объектах их социальной инфраструктуры, для работников, членов их семей и местного населения. Такой подход позволяет:

- проявлять заботу о работниках организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- устанавливать контроль над потреблением услуг;
- снижать издержки организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на содержание объектов;
- обеспечивать постоянное развитие и расширение спектра услуг.

Оплата местным населением предоставляемых услуг должна устанавливаться на уровне, не препятствующем доступу к социальной инфраструктуре организаций Группы «ЛУКОЙЛ», особенно в районах, где она восполняет недостающую муниципальную инфраструктуру.

3.4.3. Долгосрочное жилищное кредитование (ипотека)

В целях расширения возможностей решения самой острой и капиталоемкой социальной проблемы – обеспечения работников и их семей достойными жилищными условиями – Компания стремится к развитию наиболее экономически эффективного инструмента – долгосрочного ипотечного жилищного кредитования.

Развитие и практическое внедрение этого вида кредитования в корпоративной системе позволяет:

- повысить привлекательность труда в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- отказаться от содержания на балансе жилого фонда;
- придать новый импульс программам переселения из неперспективных районов;
- не отвлекать средства из производственного оборота организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- достичь необходимого уровня доверия между заемщиком и кредитором;
- контролировать и влиять на процесс погашения кредита;
- привлечь инвестиции в региональное жилищное строительство.

3.4.4. Долевое участие в программах социально-экономического развития, предусмотренных муниципальными, региональными и федеральным бюджетами

В своих отношениях с федеральными, региональными органами власти и органами местного самоуправления Компания стремится к партнерскому сотрудничеству на благо комплексного социально-экономического развития регионов деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и создания в них благоприятного делового климата. Учитывая многообразие географических, социально-экономических, демографических и других условий жизни в регионах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», Компания стремится к гибкому подходу в изыскании возможностей со-

финансирования, соучастия, разделения ответственности с государством и местным самоуправлением в ходе социально-экономического развития регионов. В этих целях Компания использует следующие возможности:

- долевое участие в социальных программах федерального, регионального и муниципального уровней, касающихся прежде всего монопроизводственных (нефтегазовых) поселений, неперспективных районов, регионов с суровыми климатическими условиями;
- экономические методы – размещение заказов местным поставщикам и производителям, согласование объемов поставок топлива и горюче-смазочных материалов, участие в развитии транспортной инфраструктуры путем строительства АЗС и многое другое;
- предоставление доступа местного населения к социально-бытовой инфраструктуре организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- осуществление благотворительной деятельности.

3.5. Умножение нематериальных активов

Компания признает тот факт, что в современном мире социально ответственное поведение перед лицом работников и общества в целом в конечном итоге служит повышению капитализации Компании. В этой связи многие социальные расходы Компания рассматривает как инвестиции в нематериальные активы и стремится соответствовать со временем наивысшим стандартам в следующих областях, строго оцениваемых общественностью:

3.5.1. Социально ответственное инвестирование

Осуществляя инвестирование в ценные бумаги и материальное производство, Компания, не подрывая экономическую сущность этой операции, стремится учитывать этические и социальные аспекты. Компания стремится к тому, чтобы осуществляемые ею инвестиции способствовали:

- повышению социальной защищенности работников;
- построению более справедливой и устойчивой экономики;
- сохранению природной среды;
- уменьшению неравенства между людьми.

Компания стремится к необходимой осведомленности и осторожности, с тем чтобы противостоять приумножению и использованию капитала, происходящего от применения принудительного труда, детского труда, распространения наркотиков, причинения ущерба здоровью людей и окружающей среде.

3.5.2. Социальные аспекты деловой репутации

Компания выражает убеждение, что социальный аспект приобретает все большее значение для деловой репутации, и поддерживает распространение этой тенденции в мире бизнеса.

Компания стремится к тому, чтобы ее символика и товарные знаки ассоциировались у самой широкой общественности с социально ответственным поведением вообще и конкретными социальными инициативами и проектами в частности.

3.5.3. Социально ответственные отношения с подрядчиками и поставщиками

Осознавая, что современные стандарты отношений между бизнесом и обществом требуют от Компании ответа за действия своих поставщиков и подрядчиков, Компания ответственно подходит к их выбору.

Современный масштаб и разветвленность экономических взаимосвязей требуют в этой связи от Компании специальной системы учета, отбора и мониторинга, которую Компания обязуется развивать. При этом в число основных критериев выбора Компанией поставщиков и подрядчиков входят:

- соблюдение ими основополагающих принципов и прав в сфере труда, принятых Международной организацией труда, а также международного стандарта «Социальная ответственность 8000»;
- проведение эффективной политики в области промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Заключительные положения

В подтверждение устойчивости и серьезности принятых обязательств по социально ответственному поведению Компания вводит в действие механизм внутреннего контроля, как управленческого, так и профсоюзного, за соблюдением настоящего Социального кодекса. Компания также подтверждает свою готовность к различным видам внешнего контроля со стороны общества, включая участие в смотрах, конкурсах – как государственных, так и общественных, а также организацию переговорных площадок с критически настроенной общественностью, имеющей моральное право требовать диалога с Компанией. Осознавая, что одностороннее принятие социальных обязательств коммерческим предприятием в конкурентной среде невозможно, Компания рассчитывает на солидарную позицию других участников рынка и заинтересованное сотрудничество со стороны государства.

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА ДЛЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (в дальнейшем по тексту – Правила) организации призваны способствовать повышению эффективности работы компании, установлению разумного баланса между свободой и дисциплиной ее работников, укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, повышению производительности труда.

Под дисциплиной труда понимают обязательное для всех сотрудников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с законодательством, трудовыми договорами, локальными нормативными актами организации (ст. 189 Трудового кодекса РФ).

1.2. Содержание настоящих Правил определено Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ, другими нормативными актами о труде, политиками и локальными нормативными актами компании.

1.3. Работники компании имеют равные возможности для реализации своих трудовых прав. Запрещается ограничение трудовых прав и свобод или получение каких-либо преимуществ при приеме на работу, при установлении заработной платы, при продвижении по службе, увольнении и т.д. в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного и социального положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

2. Порядок приема на работу, перевода и увольнения работников

2.1. Прием на работу, переводы на другую работу и увольнения работников осуществляются в соответствии с трудовым законодательством РФ.

2.2. Право приема, перевода и увольнения работников имеет Генеральный директор компании, а также Региональный директор по персоналу и/или иное лицо, надлежащим образом наделенное Генеральным директором указанными полномочиями.

2.3. Прием на работу производится по результатам анкетирования, тестирования и собеседований, проводимых сотрудником отдела по ра-

боте с персоналом и руководителями отделов. В необходимых случаях собеседование с кандидатом может проводиться Генеральным директором. Кандидат обязан при приеме на работу предъявлять необходимые документы и сообщать сведения личного характера (персональные данные). Поступающие на работу отвечают за достоверность информации, которую они предоставляют компании о себе, в соответствии с законодательством РФ. Предоставление работником подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора дает право компании в дальнейшем расторгнуть с этим работником трудовой договор (п. 12 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

2.4. Компания вправе отказать в приеме на работу, если кандидат на вакантную должность по своим деловым, профессиональным качествам не соответствует предъявляемым требованиям.

2.5. При приеме на работу с работником заключается трудовой договор в письменной форме. Один экземпляр договора передают работнику, второй хранят в отделе по работе с персоналом. Прием на работу оформляют приказом, который объявляют работнику под роспись. Приказ хранят в отделе по работе с персоналом.

2.6. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу работодатель: знакомит его с порученной работой, условиями и оплатой труда; разъясняет права и обязанности работника; знакомит с должностной инструкцией, настоящими Правилами и, при необходимости, с другими локальными нормативными актами (политиками компании) и организационно-распорядительными документами компании; инструктирует по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной охране и другим правилам по охране труда; знакомит с правилами поведения в помещениях (на территории) компании, с требованиями пропускного режима в здании, где располагается офис.

2.7. При заключении трудового договора в соответствии с действующим законодательством может быть установлено испытание в целях проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре (см. гл. 3 Правил).

2.8. На всех работников, проработавших свыше 5 дней, ведутся трудовые книжки в порядке, установленном действующим законодательством.

2.9. Об изменении существенных условий трудового договора, установленных при его заключении, работник должен быть поставлен в известность не позднее чем за два месяца.

2.10. Перевод на другую постоянную работу осуществляется с письменного согласия работника. Работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, компания переводит на другую имеющуюся работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья. При его отказе от перевода либо при отсутствии соответствующей работы трудовой договор прекращается.

Не требуется согласия работника на перемещение его на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

В случае производственной необходимости компания имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

2.11. Прекращение трудового договора допускается только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

2.12. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, письменно предупредив об этом компанию за две недели. Вместе с тем компания ожидает, что в случае увольнения по собственному желанию работники будут по возможности заблаговременно предупреждать об этом своего непосредственного руководителя, давая возможность компании подыскать им замену и организовать передачу дел.

С заявлением об увольнении по собственному желанию работник знакомит своего непосредственного руководителя, который ставит на заявлении ознакомительную визу. Завизированное заявление работник передает в отдел по работе с персоналом.

Если законом не предусмотрено иное, по соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. Для этого работнику необходимо согласовать дату увольнения с непосредственным руководителем.

2.13. На всех работников, работающих по трудовому договору, отдел по работе с персоналом ведет карточки формы Т-2 и личные дела. Информация, содержащаяся в личных делах, носит конфиденциальный характер и не подлежит разглашению.

3. Испытательный срок

3.1. В целях проверки соответствия работников поручаемой работе при заключении трудового договора устанавливается испытательный срок (не более трех месяцев с момента фактического выхода на работу, а для заместителя Генерального директора, главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера – до 6 месяцев). В срок испытания не засчитываются периоды временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически не работал (например, нахождение в отпуске без сохранения заработной платы, исполнение государственных обязанностей).

3.2. Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- для молодых специалистов (впервые поступающих на работу по полученной специальности);
- приглашенных в порядке перевода из другой организации;
- беременных женщин;
- в иных случаях, устанавливаемых законодательством РФ.

3.3. В течение испытательного срока на работника, работающего в компании, распространяются все положения Трудового кодекса РФ, иных нормативных правовых актов, в том числе локальных нормативных актов, действующих в компании.

3.4. При окончании испытательного срока на сотрудника заполняется форма по оценке результатов испытания установленного образца (*Probation Period Evaluation Form*). В данной форме как сотрудник, так и его непосредственный руководитель получают возможность указать все положительные и отрицательные моменты работы за оцениваемый период. При неудовлетворительном результате испытания Генеральный директор либо Региональный директор по персоналу имеет право до истечения испытательного срока расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого сотрудника не выдержавшим испытания.

Решение о прекращении трудового договора принимается, как правило, на основании письменного заключения непосредственного руководителя, вышестоящего руководителя о причинах несоответствия данного работника предъявляемым к нему требованиям.

4. Права и обязанности работодателя

4.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;
- требовать от работников исполнения их трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- отстранять работников от работы в случаях и порядке, предусмотренных трудовым законодательством РФ;
- направлять работников на обучение (семинары, тренинги, дополнительное образование);
- после прохождения работником обучения, оплаченного работодателем, требовать отработки не менее обусловленного их соглашением срока;
- направлять работников для выполнения должностных обязанностей в командировки;
- контролировать и оценивать выполнение работниками их обязанностей, соблюдение установленных в компании правил; проводить формализованную оценку результатов их работы, их квалификации и деловых качеств в соответствии с установленной в компании процедурой;
- поощрять работников за добросовестный и эффективный труд;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности. Работодатель пользуется и иными правами, предусмотренными законодательством, локальными нормативными актами.

4.2. Работодатель обязан:

- соблюдать законодательство о труде РФ, условия трудовых договоров и соглашений с работниками;

- обеспечивать работникам условия труда, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в компании;
- осуществлять обязательное социальное страхование в порядке, установленном федеральными законами РФ;
- знакомить работников с действующими в компании локальными нормативными актами, имеющими отношение к их трудовой функции;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством РФ и трудовым договором.

5. Права и обязанности работников

5.1. Каждый работник имеет право:

- на условия труда, отвечающие санитарным требованиям, требованиям безопасности и гигиены;
- возмещение ущерба, причиненного повреждением здоровья в связи с работой;
- оплату труда без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера;
- отдых, который гарантируется установленной законом продолжительностью рабочего времени и обеспечивается предоставлением выходных дней, праздничных нерабочих дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- пособия по социальному страхованию;
- социальное обеспечение при утрате трудоспособности и другие трудовые социально-бытовые права и льготы, предусмотренные законодательством;
- защиту своих трудовых прав.

Работники имеют также иные права, предусмотренные законодательством РФ, локальными нормативными актами организации, трудовым договором.

5.2. Работники обязаны:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности и работать с максимальной отдачей;
- точно и своевременно выполнять поручения, задания и указания руководителя, вышестоящих менеджеров компании, связанные с выполнением их трудовой функции;
- соблюдать принятые в компании нормы деловой этики, настоящие Правила, а также требования иных локальных нормативных актов, установленных компанией;
- повышать эффективность своего труда; развивать профессиональные знания, навыки, личные качества, влияющие на эффективность работы, используя для этого все имеющиеся у них и в компании возможности, в том числе проходить предлагаемые работодателем программы обучения (тренинга);

- не разглашать сведения, составляющие коммерческую либо иную тайну компании, а также иную информацию, объявленную работодателем конфиденциальной;

- использовать имущество, денежные средства и иные ресурсы работодателя (в том числе электронную почту, мобильную связь, доступ в Интернет, автомобиль) только в интересах работы;

- строго соблюдать правила расходования денежных средств и финансовой отчетности, установленные компанией; не допускать перерасхода выделенных средств или превышения лимитов без предварительного разрешения уполномоченного менеджера, а в случае нарушения этого запрета незамедлительно возмещать перерасход во избежание его удержания работодателем из заработной платы;

- использовать свое рабочее время для продуктивной работы и воздерживаться от каких-либо действий, которые могли бы помешать работе других работников;

- работать в команде, помогая другим работникам выполнять трудовые обязанности и уважая права друг друга; не допускать грубого поведения по отношению к другим работникам; в случае необходимости всегда оказывать им помощь в работе;

- содержать в порядке и чистоте свое рабочее место, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

- незамедлительно сообщать непосредственному руководителю, а также официальным органам, когда это необходимо, о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества компании, а также незамедлительно сообщать непосредственному руководителю о фактах утраты принадлежащих компании носителей информации, имущества, причинения работодателю убытков;

- исполнять иные обязанности, предусмотренные законодательством, настоящими Правилами, другими локальными нормативными актами, должностной инструкцией и соглашениями с работодателем;

- соблюдать требования компании к внешнему виду и форме одежды работников, установленные с учетом характера бизнеса и имиджа компании.

Работники компании, в частности, должны:

- придерживаться на работе общепринятых норм традиционного делового стиля одежды (костюм и галстук для мужчин);

- приходить на работу (в офис, к клиентам, партнерам и т.д.) в опрятной одежде и обуви;

- избегать в одежде ярких, «кричащих» тонов.

В компании принята политика свободного делового стиля одежды для сотрудников московского офиса по пятницам. Это означает, что каждую пятницу сотрудник может выбирать между традиционным деловым стилем одежды и свободной (*casual*) одеждой. Однако свободный стиль одежды не означает, что любая одежда является соответствующей.

Соответствующая одежда:

- *casual* брюки, юбки, обычные блузки, рубашки, свитера.

Несоответствующая одежда:

- джинсы любого цвета, майки, открытые топы;
- шорты, пляжная одежда;
- рабочая или спортивная одежда.

Вместе с тем, если сотрудники планируют на пятницу встречи с клиентами или поставщиками, в политике которых не предусмотрен будничный стиль одежды, им также следует придерживаться в этот день делового стиля одежды.

Нарушение требований компании к внешнему виду работника и стилю одежды может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и повлечь применение дисциплинарных мер.

6. Оценка работы

6.1. Компания использует систему оценки персонала, необходимую для оптимизации использования человеческих ресурсов, планирования профессионального обучения, мотивации работников. Первоначально оценка работы всех принятых в компанию проводится до окончания срока испытания в целях определения их соответствия поручаемой работе (см. п. 3.4 настоящих Правил).

6.2. Оценка эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей (достижение поставленных в работе целей, проявление требуемых компетенций) проводится ежегодно непосредственным руководителем.

Процедура и критерии проведения оценки устанавливаются работодателем на основе политики компании в данной области. Работников уведомляют о предстоящей оценке заранее. Результаты проведения данного процесса заносят в специально утвержденную форму «Оценка эффективности работы» (*Performance Development Process Form*) подписываются непосредственным руководителем и – в целях ознакомления – сотрудником.

В случае когда это вызвано необходимостью, оценку конкретного работника могут проводить досрочно – в срок, установленный компанией.

6.3. Работник, выполнение должностных обязанностей которого получило оценку «НЕПРИЕМЛЕМО», может быть признан не соответствующим занимаемой должности и уволен в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом РФ.

7. Рабочее время и его использование

7.1. В качестве основного режима в компании устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями в субботу и воскресенье. Продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю. Все предусмотренные законодательством РФ праздничные нерабочие дни являются в компании выходными днями.

7.2. С понедельника по пятницу включительно время начала работы в офисе – 9 час., время окончания работы – 17 час. 40 мин. Выходные дни – суббота и воскресенье. Ежедневно каждый работник имеет право на обеденный перерыв продолжительностью 40 мин (за исключением работников, которым в соответствии с деловой необходимостью установлен иной трудовой распорядок). Время перерыва в рабочее время не включается. В соответствии с условиями трудового договора или в связи с деловой необходимостью отдельным работникам или категориям сотрудников могут устанавливаться иной режим рабочего времени.

7.3. Опоздание на работу или преждевременный уход с работы рассматривают как серьезный дисциплинарный проступок, который может повлечь применение к виновному работнику дисциплинарного взыскания.

Специальным локальным актом работодателя для отдельных работников или категорий работников может быть установлен гибкий график прихода и ухода с работы. За прогул, т.е. отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня, наказывают увольнением с работы. При этом под отсутствием на рабочем месте понимают отсутствие работника на его стационарном рабочем месте либо там, где он в это время должен был выполнять свою трудовую функцию (например, в другой организации).

7.4. Сокращенную продолжительность рабочего времени применяют в отношении работников, которым Трудовым кодексом РФ и другими федеральными законами установлена льготная продолжительность рабочего времени.

7.5. В случае невыхода на работу работник обязан сделать все возможное, чтобы сообщить об этом и причине своего отсутствия своему руководителю и администратору отдела персонала как можно скорее, но не позднее чем через два часа с момента начала рабочего дня. Если причиной отсутствия на работе стала болезнь работника (несчастный случай), то он должен сообщить об этом руководителю (или секретарю отдела, или администратору отдела персонала) до 12 час. первого дня отсутствия на работе.

7.6. В случае отсутствия на работе ввиду временной утраты работником трудоспособности по причине болезни или несчастного случая работник обязан представить работодателю листок нетрудоспособности (медицинскую справку), подтверждающий уважительную причину отсутствия. При представлении указанного документа работнику за время болезни будет выплачено пособие в порядке и размере, установленных действующим законодательством.

7.7. Работодатель может за счет собственных средств сохранять работнику основную заработную плату (оклад) на время нетрудоспособности, но не более чем на три рабочих дня суммарно в течение каждого календарного года.

7.8. Для руководителей департаментов/подразделений/групп, а также работников отдела продаж, которые не относятся к офисным сотрудникам,

устанавливают ненормированный рабочий день, т.е. режим работы, в соответствии с которым они могут по распоряжению работодателя при необходимости работать за пределами нормальной продолжительности рабочего времени без дополнительной оплаты. Работа с ненормированным рабочим днем компенсируется предоставлением дополнительного ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью три календарных дня.

7.9. Работников отдельных категорий могут в случае необходимости привлекать к сверхурочной работе на условиях и в порядке, предусмотренных Трудовым кодексом РФ. Привлекает работников к сверхурочной работе работодатель.

Не считается сверхурочной и не подлежит дополнительной оплате работа, выполненная за пределами рабочего времени по желанию самого работника либо вследствие неверной организации им своего рабочего времени.

Учет сверхурочных работ, выполненных работниками, ведут руководители структурных подразделений (отделов). Документом, подтверждающим факт привлечения к сверхурочной работе, является подписанный непосредственным руководителем табель учета сверхурочной работы (*Overtime form*). Данный табель должны передавать в группу по расчету заработной платы не позднее 28-го числа каждого месяца.

7.10. Работник, покидающий офис компании либо иное стационарное место работы в рабочее время, обязан сообщить время убытия и ориентировочное время возвращения непосредственному руководителю, секретарю отдела (подразделения) или иному лицу, ответственному за учет рабочего времени.

7.11. Работники, которым компанией для целей работы выданы мобильные телефоны, обязаны в рабочее время обеспечить их нормальную работу (в том числе своевременно их подзаряжать) и не вправе выключать их до окончания рабочего дня.

7.12. По представлению непосредственного руководителя (служебная записка с обоснованием причины и в случае необходимости документальное подтверждение) приказом Генерального директора (лицом, им уполномоченным) отстраняются от исполнения трудовых обязанностей работники:

- появившиеся на работе в нетрезвом состоянии – на данный рабочий день;
- не прошедшие в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;
- не прошедшие в установленном порядке обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр;
- при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором.

Сотрудник отстраняется от работы (не допускается к работе) на весь период времени до устранения обстоятельств, явившихся основанием для отстранения от работы или недопущения к работе.

7.13. В период отстранения от работы (недопущения к работе) по вине работника заработную плату сотруднику не начисляют. В случаях отстранения от работы работника, который не прошел обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда либо обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр не по его вине, ему производится оплата за время отстранения от работы как за простой.

7.14. Запрещается в рабочее время: отвлекать сотрудников от выполнения их непосредственных обязанностей без уважительных причин; созывать собрания по делам, не имеющим отношения к работе; употреблять алкоголь.

В случае проведения корпоративных или деловых мероприятий, на которых употребление спиртных напитков разрешено руководством компании, прием алкоголя должен быть умеренным и разумным, чтобы работники компании не только не теряли способности руководить своими действиями, но и чтобы своим поведением и внешним видом они не наносили вреда имиджу компании.

7.15. При командировке в другие организации работники подчиняются режиму рабочего времени этих организаций, если иное не установлено распоряжением их непосредственного руководителя относительно конкретной командировки. Требования к поведению работников, установленные настоящими Правилами и другими локальными нормативными актами (в частности, в отношении соблюдения режима труда, употребления алкоголя и др.), сохраняют свое действие в период пребывания в командировке.

При оформлении и оплате служебных командировок работники должны руководствоваться специально издаваемыми по данному вопросу локальными нормативными актами (политика о командировках).

8. Время отдыха. Отпуска

8.1. Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации и компании являются: 1–2 января, 7 января, 23 февраля, 8 марта, 1–2 мая, 9 мая, 12 июня, 4 ноября, 12 декабря.

Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час (ст. 95 Трудового кодекса РФ).

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносят на следующий после праздничного рабочий день.

8.2. Основной ежегодный оплачиваемый отпуск всем работникам компании предоставляют продолжительностью 28 календарных дней.

В соответствии с политикой компании и условиями индивидуального трудового договора работникам могут предоставляться дополнительные оплачиваемые отпуска за выслугу лет. После пяти лет работы в компании сотрудник получает право на один дополнительный рабочий день отпуска за каждый последующий год работы.

Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются.

8.3. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении 6 месяцев непрерывной работы в компании. По договоренности между ним и работодателем, на основе письменного ходатайства непосредственного руководителя, отпуск может быть предоставлен и ранее, но при условии успешного прохождения работником испытательного срока. Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть предоставлен также работнику до истечения 6 месяцев непрерывной работы в случаях, предусмотренных федеральными законами РФ.

8.4. С согласия работодателя отпуск может быть использован по частям, но при этом одна часть отпуска не может быть менее 14 календарных дней подряд, а конкретный размер других частей определяется в соответствии с политикой компании.

8.5. Отпуск предоставляется на основании письменного заявления работника, завизированного непосредственным руководителем и представленного в отдел персонала не позднее чем за 10 рабочих дней до его начала.

8.6. Ежегодные оплачиваемые отпуска предоставляются по графику отпусков, ежегодно утверждаемому работодателем. Разногласия по вопросам очередности или времени предоставления отпуска между работником и его непосредственным руководителем разрешаются вышестоящим руководителем или, в случае необходимости, отделом персонала.

8.7. Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен в случаях временной нетрудоспособности работника и в других случаях, предусмотренных законодательством о труде РФ.

8.8. В исключительных случаях, когда предоставление отпуска в текущем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы компании, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий год. В то же время компания рассчитывает, что все работники будут использовать отпуска регулярно и своевременно.

8.9. При увольнении работнику выплачивают денежную компенсацию за не использованные им отпуска.

При увольнении работника до окончания того года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, компания имеет право удержать сумму из его заработной платы для погашения его задолженности за неотработанные дни отпуска.

8.10. По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска.

8.11. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и компанией. По договоренности с

непосредственным руководителем и по согласованию с отделом персонала отпуск без сохранения заработной платы может быть впоследствии отработан работником в нерабочее время.

В случае рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников (родители, супруг, родители супруга, родные братья и сестры, дети) компания предоставляет работнику по его просьбе до пяти календарных дней отпуска, включая до трех дней отпуска с сохранением заработной платы. Компания также предоставляет отпуск без сохранения заработной платы в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

9. Поощрение за успехи в работе

9.1. В компании существует система поощрения работников, направленная на усиление их заинтересованности в добросовестном выполнении своих обязанностей. За образцовое и результативное выполнение трудовых обязанностей, безупречную работу компания применяет различные виды поощрений, в том числе:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком.

Поощрять работника могут после рассмотрения ходатайства руководителя подразделения и при обязательном одобрении генерального директора и директора по персоналу. Окончательное решение о поощрении принимается Генеральным директором.

9.2. Поощрение объявляют в приказе и доводят до сведения всех работников компании.

9.3. Допускается одновременное применение нескольких мер поощрения.

9.4. Компания устанавливает для работников стимулирующие выплаты, условия и порядок применения которых определяются действующим в компании Положением о премировании.

10. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания

10.1. Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, несоблюдение настоящих Правил, иных локальных нормативных актов, приказов и распоряжений, влечет за собой применение мер дисциплинарного взыскания, а также применение иных мер воздействия, предусмотренных законодательством РФ.

10.2. Ответственность за состояние трудовой дисциплины несут руководители подразделений, региональные представители компании и другие лица, имеющие в своем подчинении работников. В случае нарушения трудовой дисциплины их подчиненными независимо от тяжести нарушения руководители обязаны сообщать об этом в отдел персонала в письменной форме не позднее чем в течение трех дней со дня обнаружения проступка.

Соккрытие информации о нарушениях трудовой дисциплины руководителем рассматривают как дисциплинарный проступок соответствующего руководителя.

10.3. За нарушения трудовой дисциплины могут применять следующие дисциплинарные воздействия:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

10.4. Дисциплинарное взыскание к виновному сотруднику вправе применять:

- Генеральный директор компании;
- Региональный директор по персоналу на основании письменного представления руководителя отдела либо непосредственного руководителя.

10.5. В соответствии с требованиями трудового законодательства дисциплинарное взыскание применяют не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника и пребывания его в отпуске.

10.6. До наложения дисциплинарного взыскания от работника должны быть затребованы объяснения в письменной форме. При отказе работника от дачи объяснений об этом делается отметка в докладной непосредственного руководителя и составляется акт за подписью свидетелей отказа.

Докладная непосредственного руководителя, объяснительная работника и другие документы, необходимые для решения вопроса о привлечении работника к дисциплинарной ответственности, передаются в отдел персонала не позднее чем через неделю со дня обнаружения проступка.

10.7. За каждое нарушение трудовой дисциплины может применяться только одно дисциплинарное взыскание.

10.8. Если в течение года со дня наложения взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию.

11. Материальная ответственность работников

11.1. Работники обязаны бережно относиться к имуществу, в том числе к денежным средствам работодателя, имуществу других работников и партнеров (клиентов); принимать все возможные меры для предотвращения его уничтожения, хищения или повреждения компании, а также для устранения причин и условий, порождающих имущественные потери для компании.

Работник, причинивший работодателю имущественный ущерб, возмещает его в порядке, предусмотренном законодательством (добровольно либо путем взыскания). Условия материальной ответственности отдельных работников могут конкретизироваться их трудовыми договорами или специально заключаемыми в письменном виде соглашениями (договорами).

11.2. Каждый работник, получивший от компании какое-либо имущество для использования в процессе труда (например, компьютер, мобильный телефон, автомашину и пр.), обязан обращаться с ним бережно, не допускать его повреждения либо утраты и строго соблюдать предписанные правила (инструкции) по эксплуатации.

В частности, работник обязан постоянно предпринимать все необходимые меры по обеспечению сохранности используемых им и принадлежащих компании материальных ценностей, для чего:

- полученный им переносной персональный компьютер вне рабочего времени должен быть оставлен в офисе в недоступном для других месте (запирающийся шкаф, ящик) либо взят работником с собой для хранения в другом надежном месте (оставление в автомобиле запрещается);
- мобильный телефон должен всегда находиться у работника и иметь активированную защиту ПИН-кодом;
- запрещается оставлять корпоративный мобильный телефон где-либо вне поля зрения работника;
- в ночное время автомашина должна быть оставлена на оборудованной и охраняемой стоянке, а при парковке в дневное время следует строго соблюдать правила дорожного движения;
- запрещается оставлять в салоне и багажнике автомашины ценные вещи.

11.3. В случае потери, хищения или повреждения вверенных работнику материальных ценностей, принадлежащих компании, работник обязан письменно уведомить своего менеджера и предпринять все меры для выяснения причин происшедшего. В случае хищения необходимо незамедлительно поставить об этом в известность органы милиции.

Утрата или повреждение имущества по вине работника (например, при утере мобильного телефона; аварии на дороге) дает работодателю право на возмещение ущерба в соответствии с законодательством, а также политиками и процедурами, принятыми в компании.

12. Защита информации

12.1. Работники не вправе разглашать сведения, составляющие коммерческую либо иную тайну работодателя, а также прочую информацию, объявленную работодателем конфиденциальной.

12.2. Работники могут знакомиться только с теми сведениями конфиденциального характера, к которым они получили доступ в связи с исполнением трудовых обязанностей. В случае если работник получил доступ к конфиденциальной информации в результате случайности, ошибки, небрежности другого работника, ответственного за сохранение той или иной тайны, а не в связи с деловой необходимостью, он обязан в дальнейшем соблюдать все те же требования по сохранению тайны, которые предъявляют к работникам в связи с допуском к ней. В случае нарушения этой обязанности он несет предусмотренную законодательством РФ ответственность.

12.3. Работники, имеющие доступ к конфиденциальной информации в связи с работой, обязаны:

- соблюдать режим конфиденциальности, не допуская умышленной передачи или распространения по неосторожности сведений, составляющих коммерческую или иную охраняемую тайну;
- пользоваться конфиденциальной информацией и хранить ее таким образом, чтобы исключить ее попадание к лицам, не допущенным к ней, в том числе хранить ее в закрытых шкафах, ящиках, сейфах, и не оставлять ее на рабочем столе либо на экране монитора, доступной для прочтения другими; уничтожать ненужную документацию в специальном оборудовании по уничтожению документов (шредере);
- немедленно сообщать руководству компании об утрате документов или иных носителей конфиденциальной информации;
- немедленно сообщать руководству компании о чьих-либо попытках получения от них или от других сотрудников конфиденциальной информации;
- пресекать действия других работников, которые могут привести к разглашению коммерческой тайны либо другой охраняемой тайны;
- строго соблюдать установленные в компании правила и запреты относительно использования тех или иных каналов передачи конфиденциальной информации (например, электронной почты – e-mail);
- строго соблюдать установленный в компании порядок общения с представителями средств массовой информации, конкурирующих фирм, если предметом общения в той или иной степени является коммерческая или иная деятельность компании.

12.4. Выносить из помещений компании какие-либо документы или другие носители конфиденциальной информации разрешается только с письменного разрешения руководителя отдела, Регионального директора по персоналу или Административного менеджера.

12.5. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, утверждается работодателем.

Конфиденциальными сведениями, не относимыми к коммерческой тайне, но не предназначенными для свободного их распространения внутри компании или за ее пределами, в частности, являются:

- сведения, содержащиеся в учредительных документах компании;
- сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности;
- сведения о платежеспособности компании, об исчислении и уплате налогов и обязательных платежах;
- сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях найма;
- сведения о режиме охраны помещений компании;
- тренинговые материалы.

Ограничения относительно распространения и использования сведений, не относимых к коммерческой тайне, могут дополнительно устанавли-

ливаться иными локальными нормативными актами или распоряжениями Генерального директора.

12.6. Нарушение обязанностей, связанных с соблюдением конфиденциальности, влечет применение к виновному мер дисциплинарной ответственности (вплоть до увольнения) и иной предусмотренной законодательством РФ ответственности.

13. Внутренний порядок в офисе компании

13.1. Вход в офис компании. Правила входа и выхода из здания, в котором находится офис компании, устанавливаются компанией-владельцем здания и обязательны для соблюдения работниками компании.

Сотрудники обязаны использовать пропуск для перемещения между этажами и входа в здание. При входе в офис компании работник обязан по требованию предъявить секретарю приемной или охране удостоверение работника.

В целях обеспечения безопасности и предотвращения хищений гости и работники компании должны по просьбе работника охраны предоставлять для досмотра сумки, пакеты, содержимое багажника или кабины автомобиля при входе (въезде) в офис компании (здание, где размещается компания).

Обо всех подозрительных происшествиях, могущих угрожать безопасности людей, сохранности имущества или информации в офисе или здании работник обязан немедленно сообщить Административному менеджеру и работнику охраны.

Право на получение от работников охраны какой-либо информации об организации охраны офиса, времени прихода и ухода работников и посетителей, выдаче ключей от помещений офиса, а также на просмотр материалов видеонаблюдения имеют только Генеральный директор, директор по персоналу и Административный менеджер.

13.2. Организация приема гостей. Клиенты, поставщики, уволившиеся работники и другие гости могут пройти на территорию компании только по приглашению, при обязательном предъявлении паспорта или другого документа, удостоверяющего личность.

Работники обязаны встречать и сопровождать своих посетителей в офисе и не имеют права оставлять их одних вне комнат для переговоров / кабинетов.

13.3. Порядок в офисе. Работник обязан соблюдать порядок и поддерживать чистоту на своем рабочем месте, во всем офисе и здании, где находится офис. В частности, в случае заказа со склада образцов продукции работник обязан быть на рабочем месте в день доставки, должен обеспечить их прием и размещение на территории офиса. Скопление коробок с образцами рядом с рабочим местом, в коридорах и переговорных комнатах запрещается.

После проведения встречи в переговорной комнате работник должен забрать с собой все принесенные материалы, оборудование и подготовить помещение к следующей встрече, обеспечив приведение комнаты в то состояние, в каком она находилась до начала переговоров.

13.4. Запрет алкоголя. Запрещается проносить и употреблять на территории (в офисах) компании алкогольные напитки как в рабочее, так и в нерабочее время. Исключения составляют случаи, заранее одобренные Генеральным директором либо руководителем отдела.

13.5. Перерывы в работе. Во время установленного по трудовому распорядку перерыва работники вправе находиться вне офиса компании, используя перерыв для отдыха и питания. Время перерыва не включают в рабочее время работников.

В случае если во время перерыва другие работники (другой работник) выполняют трудовые обязанности, отдыхающие работники не должны мешать их работе.

Работники могут в рабочее время делать небольшие перерывы (продолжительностью не более 10 мин), для того чтобы выпить кофе, чай или другие безалкогольные напитки. Вместе с тем такие перерывы (паузы) не должны нарушать нормальный ход работы, вести к ее несвоевременному выполнению или создавать какие-либо неудобства другим работникам.

13.6. Вынос материальных ценностей. Для выноса из офиса любых материальных ценностей (компьютер, образцы продукции и др.), не предназначенных для постоянного ношения с собой, работник обязан предъявить охране специальный пропуск на их вынос, подписанный Генеральным директором, или Региональным директором по персоналу, или Административным менеджером.

Указанное требование распространяется и на имущество, принадлежащее работнику или третьим лицам, если оно было ранее внесено в офис.

В целях безопасности и защиты имущества компании охрана может требовать у работников предъявить при выходе их сумки (портфели и др.) для проверки.

13.7. Окончание рабочего дня. По окончании работы работник должен привести рабочее место в порядок, освободить его от лишних бумаг и убрать конфиденциальные материалы, а также портативный компьютер, калькулятор и другие выданные ему для работы ценности в места, недоступные другим (запирающиеся ящик, шкаф, сейф и т.п.). Стационарный компьютер должен быть выключен.

После окончания рабочего дня и прекращения работы работникам не следует оставаться в офисе, если только они не заняты приготовлением к работе в следующий день, уборкой рабочего места или иными обязанностями, связанными с работой.

14. Персональные данные работников

14.1. Работники отвечают за достоверность информации, которую они предоставляют компании о себе (персональные данные). Работник обязан незамедлительно в письменном виде информировать отдел персонала о получении нового паспорта (российского и заграничного), об изменении его фамилии, семейного положения, адреса (регистрации и фактического), номера домашнего телефона и других данных, ранее предоставленных им. В необходимых случаях изменение данных должно быть подтверждено предоставлением соответствующего документа.

14.2. Правила работы с персональными данными работников, а также права и обязанности работников и компании в связи с использованием персональных данных определяются законодательством РФ и Положением о персональных данных работников организации.

15. Деловая этика. Конфликт интересов

15.1. Работники компании должны быть взаимно вежливы, корректны друг с другом и руководителями, соблюдать субординацию.

15.2. Во всех деловых отношениях с третьими лицами и организациями и во всех личных и деловых начинаниях работники обязаны:

- избегать личных сделок и ситуаций, в которых их персональные интересы вступали бы в конфликт с интересами компании;
- беречь и охранять свою собственную репутацию, а также имущество, права, интересы, репутацию компании.

15.3. Работники не должны иметь прямой или косвенный финансовый интерес в бизнесе любого поставщика, конкурента или клиента.

15.4. Работники не должны принимать никакого гонорара или любых других форм вознаграждения, а также ценных предметов, за исключением подарков символической цены, от каких бы то ни было поставщиков, конкурентов или клиентов компании.

15.5. Не следует дарить или принимать подарки, развлечения или услуги, которые каким-либо образом нарушают российские законы или международные нормы, или противоречат признанной местной практике ведения бизнеса, либо могут повлиять на принятие решений.

16. Повышение квалификации

16.1. В целях повышения профессионального уровня и личной эффективности работников компания может предоставлять работникам возможность повышения квалификации за счет средств компании в соответствии с индивидуальным планом по обучению и развитию.

16.2. Планы по обучению и планы развития работников на каждый календарный год разрабатывают на основании результатов, полученных в ходе проведения ежегодной аттестации.

16.3. Работнику может быть предложено заключение с компанией соглашения, предусматривающего его обязанность отработать после прохождения обучения срок, установленный в зависимости от величины связанных с обучением затрат. В случае увольнения без уважительных причин до истечения указанного в соглашении срока работник будет обязан возместить компании затраты на его обучение.

17. Охрана труда

Работник обязан:

- соблюдать нормы, правила и инструкции по охране труда и техники безопасности;
- изучать инструкции по охране труда и сдавать экзамены по проверке знаний;
- проходить медицинские осмотры в сроки, установленные компанией;
- немедленно сообщать своему непосредственному руководителю или в отдел персонала о любом несчастном случае, происшедшем на работе, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей;
- соблюдать требования производственной и технологической дисциплины.

18. Заключительные положения

18.1. Настоящие Правила распространяются на всех работников компании и доступны для изучения в отделе персонала. Работники в обязательном порядке знакомятся с Правилами.

18.2. Настоящие Правила вступают в действие с момента их утверждения и могут быть пересмотрены по инициативе компании или в случае, когда это необходимо в связи с изменением законодательства Российской Федерации.

С настоящими Правилами ознакомлен:

№ п/п	ФИО	Подпись	Дата

ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ)

1. Основным принципом, которым должен руководствоваться любой работник Общества независимо от его должности, места работы и выполняемых служебных функций, — уважение к личности работника. Взаимное соблюдение принципа уважения личности обязательно в равной мере как для администрации Общества (должностных лиц) в отношении работников, так и для работников в отношении администрации и всех других лиц персонала Общества.

2. Администрация Общества обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления личности в процессе трудовой деятельности.

3. Запрещаются со стороны администрации Общества и отдельных должностных лиц по отношению к персоналу:

3.1. Любые формы дискриминации работников, начиная от подбора кадров, продвижения по службе и кончая высвобождением персонала по любым признакам. Подбор и продвижение кадров должны происходить исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков, при этом администрация обязана обеспечить беспристрастное и справедливое отношение ко всем работникам.

3.2. Любые виды протекционизма, привилегий всем работникам и льгот отдельным работникам иначе как на законной основе, согласно принятым в Обществе системам оплаты труда и мерам поощрения социального характера, при обязательном обеспечении администрацией Общества каждому работнику равных возможностей для получения указанных льгот и привилегий.

4. Администрация Общества вправе требовать от всех работников, чтобы они руководствовались в процессе своей трудовой деятельности самыми высокими нормами делового общения:

4.1. Поддерживали деловую репутацию и имидж Общества в деловых кругах.

4.2. Во взаимоотношениях с работниками других предприятий и организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, действовали в интересах Общества; избегали любых действий, которые могли быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для отдельного предприятия или организации или их работников.

4.3. Обеспечивали конфиденциальность полученной информации; никогда не использовали эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц.

4.4. **Никогда не вступали ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению коммерческих интересов Общества или нанести ущерб его деловой репутации или имиджу.**

4.5. **Действовали на основе доверия стратегии и тактике, проводимым Обществом, а также принимаемым администрацией решениям.**

5. **Все работники обязаны в процессе трудовой деятельности:**

5.1. **Исходить из заботы об общих интересах Общества и общности (единства) всего персонала Общества.**

5.2. **Всемерно поддерживать корпоративную культуру и корпоративные ценности.**

5.3. **Вести себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Обществе.**

6. **Администрация Общества обязана уважать частную (личную) жизнь своих работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее.**

Для персонала, работающего на контрактной основе, могут предусматриваться в контрактах дополнительные условия, касающиеся этичности поведения сотрудников в семье либо в нерабочее время или поведения членов семьи работника, а также условия о недопустимости совершения работником каких-либо коммерческих действий, которые прямо или косвенно могли бы нанести ущерб экономическим интересам Общества, либо действий, выражающихся в конкуренции с Обществом, либо иных действий, ведущих к получению работником Общества или членами его семьи каких-либо выгод от использования служебного положения работника в Обществе, включая использование полученной конфиденциальной информации.

Члены органов управления акционерного общества должны соблюдать Кодекс деловой этики лиц, занимающих должности в органах управления акционерного общества.

ДИАГНОСТИКА И ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ КОМПАНИИ «РАДУГА»

1. Общие принципы кадровой политики

Деятельность компании «Радуга» построена на следующих принципах:

- уважение и защита интересов клиентов;
- компетентность и оперативность в решении проблем клиента;
- доверительность и конфиденциальность в отношениях с клиентом;
- вознаграждение по результатам (все расчеты только после того, как клиент получит желаемый результат).

Свои успехи концерн связывает с тем, что следует принципам, изложенным ранее, а также с тем, что в своей работе компания опирается на высококвалифицированных специалистов со знаниями в различных отраслях и опытом взаимодействия с властными структурами.

Основной костяк фирмы составляют сотрудники, работающие в организации с момента ее образования. Они, как правило, руководят делами.

В организации установлен демократический стиль общения между сотрудниками, всячески поддерживаются новички (в течение первых трех месяцев они работают с наставниками), в то же время достижения уже работающих отмечаются всегда.

Теоретически подтверждено, что чем больше человек работает в организации, тем сильнее должно быть отождествление его с ней. Компания, решая вопросы найма работников, гарантирует своим служащим работу и использует при этом систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход их в другую организацию, и в частности:

- чем больше он работает, тем выше зарплата и должность;
- продвижение по службе зависит от стажа в данной организации (хотя, безусловно, в первую очередь учитывают способности, профессионально-квалификационный уровень и выполнение соответствующих обязанностей. Но вместе с тем служащий, не достигший определенного стажа, не получит новую, более высокую по рангу должность);
- наряду с основной зарплатой, связанной со стажем и должностью, сотрудники получают определенные денежные вознаграждения (два раза в год с учетом контракта служащие получают премии в виде бонусов) и дополнительные льготы (оплата дороги из дома на работу и обратно; оплата большей части расходов, связанных с медицинскими ус-

лугами, для служащего и его семьи; низкие цены на жилье за счет компании; займы для покупки недвижимости и др.);

- при назначении работника на руководящие должности преимущество в первую очередь отдается своим служащим;
- компания нередко за свой счет обучает и дает образование своим служащим, в том числе за рубежом (Западная Европа, США, Великобритания);
- компания оплачивает учебу перспективных студентов, обеспечивая их постоянной практикой и с гарантией получения работы после окончания вуза;
- обязательным является общее повышение квалификации (как правило, без отрыва от производства).

В организации поощряется активное общение между сотрудниками. Поддержание частных и прямых связей направлено прежде всего на укрепление отождествления работников с компанией. При этом существует несколько систем активного общения:

а. Официальные встречи, которые включают:

- утренние совещания, где, как правило, излагают политику компании и рассматривают вопросы этики бизнеса;
- собрания в отделах, где осуществляется выдача очередных заданий на выполнение работы;
- собрания личных групп, на которых разрабатывают в своеобразных дискуссиях решения о путях выполнения работы.

б. Церемонии, спортивные встречи, туристические поездки (за счет компании полностью или частично). Все это сплавляет персонал компании, его моральный дух и приверженность к ней.

в. Единство рабочего места функциональных групп, когда все члены одного отдела (включая начальника) занимают одну большую комнату и обычно служащие при этом находятся лицом друг к другу.

г. Использование руководителями и подчиненными общих обеденных комнат и туалетов, когда различия по рангу или классу отсутствуют, что ведет к успешной связи рядовых сотрудников и руководителей.

д. Распространение неформальных связей, проявляющееся в следующем:

- обсуждение проблем в совместном помещении баров, пивных залов и т.п.;
- совместные пикники, туристические поездки и спортивные игры во время отпусков и праздников;
- совместное посещение спортивных залов и спортивных клубов;
- празднование открытия нового офиса;
- празднование начала нового года, дня рождения, свадьбы, рождения ребенка и пр.;
- празднование начала службы служащего;
- празднование благополучного завершения важных процессов и т.п.

Цели предприятия формируют с учетом сложившейся его организационной культуры.

Известно, что успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели. При этом они должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия.

Для достижения целей организации были созданы следующие основные предпосылки:

1. Во всех отделах предприятия работают творчески активные сотрудники. Сотрудники стремятся к новым и лучшим результатам, а для этого постоянно повышают свой уровень подготовки.

2. На предприятии придерживаются положения, что руководители должны быть не только сами мотивированы, но и должны изыскивать возможность вдохновить своих сотрудников на достижение целей предприятия.

3. Организация преследует свои цели в полном объеме. При этом сотрудники всех отделов действуют исключительно на основе общепринятых правил ведения дел и этот принцип должны впоследствии передавать от поколения к поколению.

4. Максимум эффективности и пользы за счет того, что все отделы совместно работают ради общей цели.

На примере этой компании можно увидеть, как предпринимательская организация, основная цель которой направлена на получение прибыли, соотносит свою деятельность с конкретными людьми. Управляющие пытаются делать все на благо клиента, не забывая при этом о своих служащих.

2. Диагностика мотивации и стимулирования сотрудников

Компания «Радуга» регулярно (один раз в квартал) проводит диагностику мотивации и стимулирования сотрудников. Для ее проведения в течение последних четырех лет приглашают специалистов из консалтингового агентства.

Далее представлена анкета, разработанная специально для сотрудников «Радуги», и ее результаты. Результаты анкетирования:

1. Пол

Мужской	Женский
52,9%	47,1%

2. Возраст

До 20 лет	20–25 лет	25–30 лет	30–35 лет	35–40 лет	Более 40 лет
0,0%	35,3%	33,3%	21,6%	3,9%	5,9%

3. Образование

Высшее	Второе высшее	Н / высшее	Среднее специальное и среднее
86,3%	11,0%	2,0%	0,8%

4. Профиль Вашего образования

Юридическое	Управленческое	Гуманитарное	Экономическое
19,6%	58,8%	17,6%	7,8%

5. Стаж работы в компании

До 6 месяцев	От 6 месяцев до года	1–2 Годы	2–3 Годы	3–5 Лет	Более 5 лет
23,5%	25,5%	17,6%	3,9%	21,6%	7,8%

6. Работали ли Вы до прихода в компанию

В строительных компаниях	В риелторских компаниях	В строительных отделах компаний
53,9%	14,8%	33,2%

7. Что определило Ваше решение прийти на работу в компанию

Стремление реализовать профессионально	Стабильность и уверенность в будущем	Престижность и авторитетность компании	Необходимость зарабатывать на жизнь	Высокая заработная плата
60,8%	11,8%	19,6%	35,3%	11,8%

8. Какой фактор в настоящее время определяет Вашу работу в компании

Престижность и авторитет компании	Стабильность и уверенность в будущем	Высокая заработная плата	Стремление реализовать свой потенциал	Невозможность найти более высокооплачиваемую работу	Необходимость зарабатывать на жизнь
19,6%	43,1%	2,0%	58,8%	5,9%	11,8%

9. Удовлетворены ли Вы своей работой

Удовлетворен(а)	Не удовлетворен(а)	Затрудняюсь ответить
52,9%	15,7%	31,4%

Дополнения к п. 9.

а. Мне нравится работать в компании, потому что:

компания стабильна на рынке, престижна, есть цели и задачи, видны пути их осуществления, хороший коллектив, компания успешная, высокопрофессиональная, последовательная, стабильная, есть возможность реализовать себя, недалеко от дома, постоянный доход, интересная работа и перспективы, мне нравится руководство компании, лучшая из тех, где я работал.

б. Мне не нравится работать в компании, потому что:

слабые возможности для карьерного роста, слабые финансовые стимулы, нет оценки профессионализма сотрудников.

10. Что особенно негативно, по Вашему мнению, влияет на условия труда в Вашем коллективе?

Организация труда (что именно):

большая скученность сотрудников, нет четкого распределения обязанностей, отсутствие сроков исполнения заданий, излишняя бюрократизация, недостаточное общение с руководством компании.

Материально-техническое обеспечение рабочих мест (что именно):
устаревшая оргтехника, мебель.

Морально-психологический климат в коллективе (что именно):

не очень хороший климат, неорганизованность и рассеянность начальника и то, что его отец – вице-президент, поэтому во всем виноваты сотрудники подразделения, нездоровая конкуренция, тоталитарная система управления, присутствует борьба за полномочия.

11. Что бы Вы предложили предпринять для улучшения условий труда (просьба дать конкретные ответы)?

Расширить площадь; доработать систему мотивации и стимулирования; повысить профессиональный уровень специалистов; отменить утреннюю регистрацию прихода, так как не контролируется время ухода; выработать корпоративные стандарты, обеды в офисе.

12. В какой мере Вы можете назвать коллектив управления сплоченным: объединенным «корпоративным духом», общими целями, нормами поведения, общими ценностями:

Да, вполне	Частично	Нет	Затрудняюсь ответить
15,7%	58,8%	9,8%	13,7%

13. От какого фактора, по Вашему мнению, в Вашем коллективе в решающей степени может зависеть карьерное продвижение?

От уровня квалификации и объема выполняемой работы	От личных пробивных качеств	От исключительно субъективного решения руководства	От рекомендации сверху	От «близости» к руководству компании	Другое
70,8%	43,1%	15,7%	2,0%	11,8%	0,0%

14. Удовлетворены ли Вы решением социальных проблем в Вашем коллективе?

Удовлетворен полностью	Удовлетворен частично	Не удовлетворен совсем
15,7%	68,6%	15,7%

15. Что больше всего вызывает Ваше неудовлетворение в решении социальных проблем?

Оплата труда	Организация труда	Система управления	Социально-психологический климат	Система предоставления отпусков	Медицинское обслуживание	Система предоставления ссуд и других видов помощи	Незавинтересованность (бездействие) руководства
27,5%	15,7%	21,6%	33,3%	9,8%	21,6%	13,7%	5,9%

16. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда?

От выполнения заданных объемов	От уровня вашей квалификации	От инициативности и качества работы	От уровня соблюдения дисциплинарных требований	От «личной преданности» руководству
25,5%	27,5%	11,8%	3,9%	15,7%

17. Насколько удовлетворяет Вас состояние межличностных отношений в коллективе Вашего подразделения?

Удовлетворяет полностью	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
70,6%	13,7%	15,7%

То же между руководителем и подчиненными?

Удовлетворяет полностью	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
56,9%	15,7%	25,5%

18. Какие из данных суждений применимы к Вашему начальнику?

При принятии им рабочих решений:	
принимает решение единолично	27,5%
ожидает, когда решение будет подсказано сверху извне	11,8%
советуется (с подчиненными), обсуждает вопрос коллегиально	51,0%
учитывает мнение узкого круга сотрудников	15,7%
При организации выполнения решений:	
старается развивать самостоятельность, предоставляет достаточную свободу выбора методов и средств	58,8%

сам определяет подчиненным методы и средства выполнения решений	27,5%
предоставляет подчиненным полную свободу действий по выполнению решений	11,8%
При осуществлении контроля за работой:	
осуществляет незначительный (периодический) контроль	47,1%
жестко (постоянно) контролирует процесс выполнения решений	23,5%
старается развивать взаимный контроль в коллективе	25,5%
При выдаче заданий подчиненным и мотивации их выполнения:	
применяет уговаривание	31,4%
предпочитает такие средства, как приказ, команда, требование	37,3%
предпочитает такие средства, как совет, предложение, просьба	51,0%
При стимулировании подчиненных:	
предпочитает такие формы, как поощрение, одобрение, похвала	17,6%
предпочитает такие формы, как критика, порицание, наказание, замечание	11,8%
в равной мере использует и те и другие формы	47,1%
не поощряет и не наказывает	15,7%
В отношениях с подчиненными:	
старается поддерживать хорошие, доброжелательные отношения	9,8%
поддерживает чисто деловые отношения	27,5%
поддерживает тесные и хорошие личные деловые отношения с подчиненными	52,9%

19. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

Стиль управления, грубость с подчиненными	21,6%
Некомпетентность руководства	5,9%
Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха	7,8%
Необоснованные изменения функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных	35,3%
Переработка, частые сверхурочные работы	21,6%
Частая сменяемость состава отдела	2,0%
Несправедливое распределение зарплаты, премий	11,8%
Неудовлетворительное распределение отпусков	3,9%

Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами (компьютеры, средства связи, канц. товары и пр.)	5,9%
Невозможность карьерного (должностного) роста	9,8%

20. Оцените, пожалуйста, общую атмосферу в коллективе

Чисто деловая	Товарищеская	Дружеская	Затрудняюсь ответить
7,8%	45,2%	7,8%	39,2%

Таблица
Результаты анкетирования по мотивации и стимулированию

<i>Факторы удовлетворенности</i>			
<i>Базовые факторы</i>		<i>Базовые ценности</i>	
Балл	Фактор	Балл	Ценность
1	Условия труда	1	Высокая зарплата
2	Размер оплаты труда	2	Хорошие условия труда
3	Система оплаты труда	3	Гарантия стабильности
4	Качество управления	4	Социальные льготы
5	Безопасность, стабильность	5	Социальные контакты
6	Содержательность работы	6	Профессиональный рост и развитие
7	Результативность работы	7	Содержательность работы
8	Условия для профессионального роста	8	Самостоятельность в работе
9	Отношения в группе	9	Признание со стороны коллег
10	Общая удовлетворенность	10	Престижность компании

Проанализировав полученные результаты, специалисты консалтингового агентства рекомендовали пересмотреть базовую оплату труда.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации и стимулировании, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации.

Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, впрямую говорят о его социальном статусе, т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилем личностной и профессиональной самореализации.

Использование стимулирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого поведения работников достаточно простыми методами формирования социального пакета. Другие способы мотивации и стимулирования с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха. Однако социальный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы. Таким образом, создавая систему мотивации и стимулирования и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, тем не менее, формируется удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников.

3. Мотивационные установки в компании

Любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? Все эти вопросы относятся к системе управления мотивацией и стимулированием работников.

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить прежде всего материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, – все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяет последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации – очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов стимулирования персонала.

В рыночной экономике центральное место в отношениях «работник – предприятие» занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения (стимулирование и мотивация).

Внешние вознаграждения в компании — это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников; это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же вознаграждение работника напрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой индивида, с его психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

В общем, можно сказать, что внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство причастности к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношений с коллегами, тогда как внешнее вознаграждение — это зарплата, продвижение по службе, символы служебного стажа и престижа.

Политика стимулирования — это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или социальном пакете организации.

Разработка социального пакета выступает как одна из важнейших стратегических задач в управлении человеческими ресурсами.

Система мотивации и стимулирования предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Социальный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов — *основная оплата труда* (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), *дополнительная оплата* (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и *социальные выплаты или льготы* (бенефиты).

Основная заработная плата гарантирована работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Дополнительная оплата — бонусы или побудительные выплаты (переменная часть денежного вознаграждения) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т. д. —

все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудника, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Социальные выплаты и льготы – бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся: медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Основная функция бенефитов – привлечение и удержание сотрудников через демонстрацию заботы компании о повышении благосостояния своих работников.

Система мотивации и стимулирования компании призвана ориентировать работника на достижение нужного фирме результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации, рабочей группы, самого работника; сочетает в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. система мотивации и стимулирования трудовой деятельности является и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации имеет возможности как поощрения, так и наказания в этой системе.

Для мотивации сотрудников компании используют как денежные, так и неденежные методы вознаграждения.

Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Рассмотрим те, которые применяются в компании.

1. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям: показатели качества работы сотрудника, оценка сотрудника другими лицами.

2. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.

Во-первых, это специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми для организации в настоящий момент.

Во-вторых, это премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации не менее трех лет. Такие премии выплачиваются и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании, даже если ими не выработан необходимый стаж.

3. Программа разделения прибыли. Программа применяется как индивидуальные вознаграждения, когда при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли.

В компании заметная роль отводится способам мотивации, не имеющим отношения к материальным поощрениям, – нефинансовым вознаграждениям.

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить может большое количество организаций. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими нематериальными (нефинансовыми) категориями вознаграждения. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее нефинансовыми, вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые администрация использует для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышение их мотивации и приверженности к компании.

В компании используются:

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Сотрудникам предоставляется гибкий график работы. В компании применяется система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. Прежде всего это различные подарки, которые организация делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для компании, семейные подарки, ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка и т.п.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям. Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (например, Новый год), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые администрацией.

В-четвертых, «вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальных вознаграждений является в компании самой значимой. Прежде всего сюда входят элементарные комплименты сотрудникам за их работу.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. Сюда входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет компании (за которым часто следует повышение в должности).

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

С удовлетворенностью трудом тесно связаны понятия трудовых ценностей работников и структуры их трудовой мотивации.

ПОЛОЖЕНИЕ

о политике мотивации и стимулирования одной из московских организаций

1. Общие положения

Данное Положение предназначено для определения целей, принципов и элементов системы мотивации и стимулирования компании. Цель системы – привлечение и сохранение компанией необходимых человеческих ресурсов, повышение эффективности их работы и степени лояльности.

2. Структура системы мотивации и стимулирования

Все элементы системы мотивации и стимулирования структурированы и разделены на три группы: фонд оплаты труда, фонд стимулирования труда и социальный пакет. *Фонд оплаты труда* (ФОТ) включает элементы, из которых складывается основной и гарантированный доход (ежемесячный заработок) каждого сотрудника компании при условии добросовестной работы и выполнения им своих обязанностей в полном объеме. Информация обо всех элементах ФОТ в обязательном порядке доводится до сведения каждого сотрудника компании при начале трудовых отношений. Компания оставляет за собой право изменения размеров и порядка выплаты элементов ФОТ при существенных изменениях ситуации на рынке труда или в целом в бизнесе. При этом данные изменения в обязательном порядке доводятся до сведения всех сотрудников компании через Службу персонала.

В фонд стимулирования труда (ФСТ) включены элементы, используемые для поощрения или дополнительной мотивации и не являющиеся обязательными для каждого сотрудника компании. Использование различных элементов ФСТ определяется ответственностью участка работы сотрудника и степенью его лояльности к компании. Одинаковый объем работ и обязанностей не предусматривает применения одних и тех же элементов фонда стимуляции труда. Решение о применении или снятии элементов ФСТ принимается отдельно по каждому сотруднику или категории сотрудников. Информирование сотрудника о существующих элементах ФСТ выполняется руководителем подразделения только в части, касающейся данного сотрудника.

Применение различных элементов оплаты и стимулирования труда определяет необходимость строгой конфиденциальности информации об индивидуальных доходах каждого сотрудника. Разглашение подобной информации влечет наказание в виде штрафа, возмещения прямого и косвенного ущерба или, в крайних случаях, в виде увольнения сотрудника.

Социальный пакет включает некоторый набор благ (материальных и нематериальных), которые компания дифференцированно предоставляет сотрудникам как дополнительный элемент мотивации.

3. Фонд оплаты труда (ФОТ)

3.1. Ставка должностного оклада сотрудника

Компонент	К1 – постоянная часть – должностной оклад
Основание для начисления	Ежемесячный табель учета рабочего времени, подписанный руководителем подразделения
Механизм определения	Устанавливается при приеме сотрудника на работу согласно штатному расписанию, утвержденному руководством компании
Периодичность выплаты	Аванс в размере 40% выплачивается на третьей неделе текущего месяца; окончательный расчет на основании табеля производится в период с 5 по 10 число следующего за расчетным месяца
На испытательный срок ставка по штатному расписанию уменьшается на 20–30% (по согласованию с руководством компании)	На основании служебной записки от руководителя подразделения на имя Директора по персоналу с обоснованием необходимости изменения в штатном расписании с учетом мониторинга рынка труда, предоставленного Службой персонала; решение принимается руководством компании; регулярный аудит должностных окладов в масштабах компании с учетом конъюнктуры рынка труда и темпов инфляции осуществляется Службой персонала 1 раз в полгода. При регулярном снижении объема работ по решению руководства компании может быть уменьшен
Дополнительная информация	В течение первого года работы в компании обычно не пересматривается (дополнительная мотивация может быть достигнута за счет использования элементов ФСТ)

3.2. Оплата больничного листа

Компонент	К2 – начисления по больничному листу
Основание для начисления	Ежемесячный табель учета рабочего времени с указанием периода болезни и больничный лист, подписанный руководителем подразделения
Механизм определения	В размере 50% от средневзвешенной ставки за каждый день болезни
Периодичность выплаты	Окончательный расчет по больничному листу производится в период начисления зарплаты (с 5 по 10 число следующего за расчетным месяца)
Основание и механизм для изменения выплаты	В случае если больничный лист оформлен с нарушением правил, решение принимается Директором по персоналу
Дополнительная информация	

3.3. Почасовая система оплаты труда

Компонент	К3 – заработная плата, рассчитанная по почасовой системе
Основание для начисления	Табель учета рабочего времени в часах (за вычетом 1 часа обеденного перерыва)
Механизм определения	Исходя из стоимости 1 часа работы в зависимости от ставки в штатном расписании подразделения
Периодичность выплаты	Аванс в размере 40% ставки по штатному расписанию выплачивается на третьей неделе текущего месяца; окончательный расчет на основании табеля учета рабочего времени в часах производится в период с 5 по 10 число следующего за расчетным месяца
Основание и механизм для установления и изменения	Обоснованная руководителем необходимость работы сотрудника в течение указанного в табеле рабочего времени должна быть согласована с руководством компании
Дополнительная информация	

3.4. Оплата сверхурочных работ

Компонент	К4 – оплата сверхурочных работ
Основание для начисления	Табель учета рабочего времени с указанием выполненных сотрудником сверхурочных работ в часах
Механизм определения	Сверхурочные работы оплачиваются по схеме почасовой оплаты труда с коэффициентом 1; работа в выходные дни оплачивается как почасовая сверхурочная работа

Периодичность выплаты	В начале следующего месяца при сдаче табеля учета рабочего времени; выплата производится вместе с выплатой заработной платы за месяц (с 5 по 10 число)
Основание и механизм для установления и изменения	Одобренная руководителем необходимость работы в течение дополнительного времени, обусловленная выполняемыми задачами
Дополнительная информация	

3.5. Страховой фонд

Компонент	К5 – страховой фонд
Основание для начисления	Обозначенное при приеме на работу сотрудника условие наличия страхового фонда
Механизм определения (расчета суммы)	Ежемесячное отчисление на личный счет сотрудника 20% суммы всех выплат (зарплата, плюс премии, плюс другие выплаты) до накопления суммы не менее 3-кратного месячного оклада
Периодичность	Ежемесячно
Основание и механизм для введения и изменения	Согласно положению о страховом фонде
Дополнительная информация	Отчисления в страховой фонд в период отпуска сотрудника производятся / не производятся (?)

3.6. Санкции, штрафы

Компонент	К6 – взыскания
Основание для начисления	Нарушения трудовой дисциплины (прогул), правил внутреннего распорядка, невыполнение должностных обязанностей, несоблюдение правил корпоративной этики, нанесение материального ущерба компании, действия, повлекшие упущенную выгоду, разглашение конфиденциальной информации
Механизм определения (расчета суммы)	Право наложить взыскание имеет руководитель подразделения при условии согласования с Директором по персоналу; руководство компании имеет право инициировать взыскания по согласованию с руководителем подразделения
Периодичность	Разовые или периодические взыскания для погашения суммы ущерба
Основание и механизм для изменения	На основании служебной записки от руководителя подразделения с обоснованием необходимости наложения или снятия взыскания
Дополнительная информация	

4. Фонд стимулирования труда (ФСТ)

4.1. Переменная часть – экономическая премия

Компонент	С1 – экономическая премия
Основание для начисления	Устанавливается по измеряемым критериям, определенным для каждой должности; обеспечивает увеличение ФСТ в зависимости от экономических показателей работы сотрудника
Механизм определения	Определяется руководителем подразделения по установленной формуле расчета
Периодичность выплаты	В начале следующего месяца по итогам работы в предыдущем месяце; выплата производится вместе с ближайшей выплатой заработной платы
Основание и механизм для изменения	На основании служебной записки от руководителя подразделения на имя Коммерческого директора с обоснованием необходимости; решение принимается Коммерческим директором

4.2. Переменная часть – административная премия

Компонент	С2 – административная премия (от 0 до верхнего предела)
Основание для начисления	Верхний предел по каждой должности устанавливается в штатном расписании по неизмеряемым критериям; обеспечивает увеличение ФСТ в зависимости от личных показателей работы сотрудника (качество, трудовая дисциплина, творческий подход к решению задач, личный вклад в выполнение общих задач подразделения и т.д.)
Механизм определения	Для сотрудников подразделений сумма ежемесячно определяется руководителем подразделения по итогам работы сотрудника; для руководителей подразделений решение по сумме выплаты определяется руководством компании на основании предоставленных отчетов о работе подразделений
Периодичность выплаты	В начале следующего месяца при сдаче табеля учета рабочего времени; выплата производится вместе с выплатой заработной платы за месяц (с 5 по 10 число)
Основание и механизм для установления и изменения	На основании служебной записки от руководителя подразделения на имя Директора по персоналу с обоснованием необходимости и указанием верхнего предела; решение принимается руководством компании
Дополнительная информация	В случае если по решению руководителя административную премию сотруднику не начисляют, то руководитель обязан довести причины до сведения сотрудника

4.3. Участие в проектах

Компонент	СЗ – премия за участие в проектах
Основание для начисления	Участие сотрудника в разработке или реализации новых перспективных проектов развития компании, не связанных с его должностными обязанностями
Механизм определения (расчета суммы)	Исходя из важности проекта для компании и его прибыльности
Периодичность выплаты	По решению руководства компании – единовременная выплата либо установленная сумма до момента окончания проекта
Основание и механизм для изменения	На основании служебной записки (или отчета) от руководителя проекта решение принимается руководством компании
Дополнительная информация	

4.4. Поощрение инициативы

Компонент	С4 – премия за выдвижение идеи, проекта
Основание для начисления	Внесение сотрудником предложения по оптимизации бизнес-процессов, обеспечивающего повышение эффективности работы компании
Механизм определения (расчета суммы)	Исходя из важности идеи проекта для компании, прибыльности, степени новаторства
Периодичность выплаты	По решению руководства компании – единовременная выплата
Основание и механизм для изменения	Решение принимается руководством компании
Дополнительная информация	

4.5. Надбавка за выслугу лет

Компонент	С5 – надбавка за выслугу лет
Основание для начисления	Стаж работы сотрудника в компании
Механизм определения (расчета суммы)	По согласованию с руководителями подразделений для сотрудников, проработавших более 3 лет, надбавка составляет от 30 до 50 у.е., для проработавших более 5 лет – от 50 до 100 у.е.: – при расчете почасовой оплаты и сверхурочных работ принимается (не принимается) в расчет; – при расчете больничного листа принимается (не принимается) в расчет; – выплачивается только при отработке всех рабочих дней в месяце (не менее 15 рабочих дней)

Периодичность выплаты	Ежемесячно надбавка прибавляется к ставке должностного оклада; выплата осуществляется вместе с выплатой заработной платы
Основание и механизм для изменения	Увеличение – согласно компенсационной политике компании; снятие – по решению руководства компании (с обязательным доведением до сведения сотрудника причин снятия)
Дополнительная информация	

4.6. Персональные надбавки

Компонент	СБ – персональная надбавка
Основание для начисления	По решению руководства – за особые заслуги, достижения, вклад в развитие компании
Механизм определения (расчета суммы)	По решению руководства компании
Периодичность выплаты	Ежемесячная или разовая выплата
Основание и механизм для изменения	По решению руководства компании
Дополнительная информация	

5. Социальный пакет

5.1. Оплата отпусков

Категории работников	Все сотрудники компании, работающие в штате и по трудовому контракту
Периодичность	Согласно ТК РФ ежегодно в размере 4 недель
Механизм расчета	4 недели оплачиваются из расчета 50% ежемесячного оклада сотрудника
Установленные денежные пределы	
Дополнительная информация	По согласованию с руководителем сотрудник имеет право на 2-недельный отпуск через 6 месяцев после начала работы в компании

5.2. Оплата использования личного автотранспорта в служебных целях

Категории работников	
Периодичность	Ежемесячно
Механизм расчета	
Установленные денежные пределы	
Дополнительная информация	

5.3. Оплата использования мобильных телефонов

Категории работников	Руководители структурных подразделений (список утверждается руководством компании, исходя из служебной необходимости)
Периодичность	1 раз в месяц
Механизм расчета	Сумма для каждого сотрудника утверждается в индивидуальном порядке
Установленные денежные пределы	От 10 до 50 у.е. для личных телефонов
Дополнительная информация	Сотрудникам могут выдавать служебный мобильный телефон с оплатой компанией в соответствии с контрактом

5.4. Питание (дотации на обеды)

Категории работников	Предоставляется всем сотрудникам компании
Периодичность	По количеству рабочих дней в месяце
Механизм расчета	В центральном офисе предоставляются бесплатные обеды для всех сотрудников; в других офисах установлена сумма дотации на питание
Установленные денежные пределы	От 2 до 3 у.е в день
Дополнительная информация	

5.5. Оплата медицинских услуг

Категории работников	Предоставляется для сотрудников, проработавших в компании более 2 лет при возникновении серьезной угрозы здоровью
Периодичность	При возникновении необходимости на основании заявления сотрудника с приложением платежных документов по оказанным медицинским услугам
Механизм расчета	
Установленные денежные пределы	На усмотрение руководства компании – в пределах от 50 до 100%
Дополнительная информация	В исключительных случаях руководством может быть принято решение о компенсации стоимости медицинских услуг для сотрудников, проработавших менее установленного срока

5.6. Оплата спортивных программ

Категории работников	Предоставляется для руководителей подразделений, проработавших в компании более 1 года
Периодичность	В зависимости от выбранной программы
Механизм расчета	При включении сотрудников в корпоративную систему спортивных клубов или при самостоятельном выборе фитнес-программы компания оплачивает 50% стоимости клубной карты
Установленные денежные пределы	не более 300 у.е. в год
Дополнительная информация	

5.7. Поздравительная программа

Категории работников	Предоставляется для всех сотрудников компании
Периодичность	Подарок детям на Новый год; подарок сотрудникам на 8 Марта и 23 февраля; подарок сотруднику на день рождения
Механизм расчета	Деньги на день рождения получает и передает в отдел сотрудник Службы персонала (необходим отчетный документ); подарки на общие праздники и новогодние подарки детям приобретают централизованно
Установленные денежные пределы	Подарок в день рождения – 50 у.е. (для сотрудников, находящихся на испытательном сроке – 25 у.е.); сумму на подарки на 23 февраля (8 Марта) и подарки детям на Новый год определяют централизованно
Дополнительная информация	Для сотрудников, проработавших в компании длительное время, по решению руководства сумма, выдаваемая на подарок в день рождения, может быть увеличена

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЗАО «ПОЛЮС»¹

1. Общая часть

1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Уставом предприятия.

2. Цель Положения – определение состава и структуры заработной платы (трудового дохода) работников предприятия, порядка и условий расчета отдельных ее элементов в зависимости от количества и качества труда, профессиональных и личностных качеств работников.

3. Необходимые дополнения и изменения в настоящее положение могут вноситься по решению утверждающего его должностного лица в порядке его переутверждения.

4. Положение является необходимым дополнением к штатному расписанию предприятия и с момента утверждения приобретает юридическую силу.

2. Принципы формирования трудового дохода сотрудников

1. Трудовой доход работника определяется как сумма десяти основных элементов (табл. П.8.1):

- 1.1. Базовый оклад.
- 1.2. Стимулирующие надбавки и доплаты.
- 1.3. Компенсационные доплаты.
- 1.4. Доплаты за условия труда.
- 1.5. Выплаты из прибыли предприятия.
- 1.6. Оплата участия в проектах.
- 1.7. Штрафные санкции.
- 1.8. Резервный фонд.
- 1.9. Социальный пакет.

2. Базовый оклад работника (БО) определен на основе минимального потребительского бюджета и уровней сложностей выполняемых сотрудниками работ (функций).

2.1. Минимальный потребительский бюджет рассчитан в соответствии с концепцией и исследованиями Всероссийского центра уровня жизни и установлен в размере 2,5 прожиточного минимума.

2.2. Определение сложности работ каждой квалификационной категории тарифной сетки производится по следующим признакам сложности:

- воздействие факторов внешней среды;

¹ Используются материалы диссертации Розиной Е.В. «Формирование системы управления персоналом малой организации».

Таблица П.В.1

Элементы системы оплаты труда работников ЗАО «ПОЛЮС»

Элементы системы оплаты труда	Трудовой доход работников (ПДР)								Штрафные санкции за ущемление в работе	Выплаты из резервного фонда	Компенсационный пакет
	Характеристики элементов	C1	C2	C3	C4	Выплаты из прибыли предприятия		C7			
						для измерения критериев результатов труда	для неизменяемых критериев результатов труда				
Условное обозначение	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
Назначение	Обеспечивает относительную стабильность в оплате труда. Применяется для всех категорий сотрудников	Обеспечивает гибкость в оценке персональной специфики деятельности. Квалификациям, ценности сотрудника для предприятия и др.	Обеспечивает закрепление сотрудников в зависимости от принятой кадровой политики и учитывает темп инфляции и рост качества жизни	Обеспечивает компенсацию за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверх нормативного времени	Обеспечивает рост ПДР в зависимости от эффективности и результатов труда сотрудников структурных подразделений: объема производств, производительности труда и др.	Обеспечивает рост ПДР в зависимости от результатов работы сотрудников экономических подразделений по критериям: качества работы, способности творчески решать задачи, элемент «работает» на развитие предприятия и др.	Обеспечивает оплату труда персонала и привлеченных специалистов, консультантов в решении конкретных задач и проблем. Элемент «работает» на развитие предприятия	Обеспечивает экономичную оплату безопасности бизнеса, возврат средств за причиненный ущерб предприятию, за брак, воровство, умышленную выгоду	Предусматривает накопление и резервирование средств для форс-мажорных ситуаций и включает выплаты в оплату реорганизации или ликвидации предприятия, выплаты за отпуск и т.д.	Обеспечивает социальную защиту персонала. Включает социальные льготы и выплаты: оплату питания, рабочей одежды, медицинского обслуживания и др.	

- значимость функций и работ для предприятия;
- набор и объем функций и работ сотрудника;
- количество подчиненных и объектов управляющего воздействия;
- характер работы сотрудника;
- ответственность;
- безопасность (здоровья, жизни и др.).

Расчет сложности работ производится в соответствии с картой уровней сложности выполняемых работ (табл. П.8.2).

2.3. Работнику предприятия гарантирована оплата труда в размере базового оклада, установленного для данной категории работников.

3. На предприятии предусмотрены следующие стимулирующие надбавки и доплаты:

- стимулирующие надбавки:

а) надбавки за совмещение профессий (должностей) – выполнение наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности) – до 100% базового оклада;

б) надбавки за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ, дополнительный объем работы по одной и той же профессии или должности – до 25% базового оклада. Объем работ определяется руководством;

в) надбавки за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника – выполнение наряду со своей работой работы другого работника, отсутствующего в связи с болезнью, отпуском, командировкой или по другим причинам, – до 50% базового оклада по основной работе (но не более 50% оклада отсутствующего работника независимо от числа лиц, между которыми распределены эти надбавки);

- стимулирующие доплаты:

а) доплата за выполнение особо важного задания – до 50% базового оклада. Формулировка особо важных заданий находится на усмотрении руководства;

б) доплата за рационализаторские идеи, принятые руководством к реализации, – до 25% базового оклада;

в) доплата водителям за самостоятельный ремонт автомобиля (50% стоимости данной услуги в автосервисе).

4. Сотрудникам выплачивают следующие доплаты за условия труда:

а) за работу в ночное время (23.00 – 6.00), если эта работа выдана непосредственным руководителем, – 10% базового оклада за ночь;

б) за работу в выходные и праздничные дни, если эта работа выдана непосредственным руководителем, – 10% должностного оклада за день;

в) за работу сверх нормативного времени (18.00 – 23.00; 6.00 – 9.00), если эта работа выдана непосредственным руководителем, – 2% базового оклада за 1 час работы.

5. Выплаты из прибыли предприятия производятся в соответствии с табл. П.8.3 и П.8.4.

Карта уровней сложности выполняемых работ

Фактор сложности	Удельная значимость фактора	Уровни сложности				
		1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	4-й уровень	5-й уровень
1. Воздействие внешней среды (государственной поддержки, государственных структур, конкурентов и т.д.)	0,143	Внешние факторы практически не влияют на работу специалиста K=0,143	Работа сотрудника иногда зависит от внешних факторов и обстоятельств K=0,286	Успешная работа сотрудника в определенной мере зависит от внешних обстоятельств K=0,429	Успешная работа сотрудника во многом зависит от внешних обстоятельств K=0,572	Успешная работа сотрудников зависит исключительно от внешних обстоятельств K=0,715
2. Значимость функций и работ для предприятия	0,143	Функции и работы носят характер usual-шающих деятельности предприятия, т.е. функций, которые по необходимости могут выполняться прилагательными специалистами. Функции элиминационные K=0,143	Функции обеспечения деятельности (обслуживания) других подразделений и сотрудников предприятия, которые при острой необходимости могут быть выполнены другими специалистами предприятия K=0,286	Достаточно важные функции. Без осуществления данных функций работа подразделения практически невозможна или крайне затруднительна K=0,429	Важные функции. Некачественное их выполнение или неисполнение оказывает негативное воздействие на деятельность других подразделений K=0,572	Исключительно важные функции. Их некачественное исполнение или неисполнение оказывает существенное негативное воздействие на деятельность всего предприятия K=0,715
3. Набор и объем функций и работ специалистов	0,143	Минимальный набор функций либо незначительность K=0,143	Оптимальный набор функций, связанных с обеспечением текущего функционирования предприятия. Достаточно плотная нагрузка K=0,286	Некоторый функциональный перенос. Обеспечение роста производительности и объема продаж K=0,429	Функциональный перенос. Восстановление эффективности работ «проблемных» подразделений K=0,572	Функциональный, ролевой, объемный перенос. Работа по теме диверсификации, создания новых видов бизнеса и новых видов продукции, услуг, прогрессивных технологий K=0,715

4. Количество подчиненных и объектов управляющего воздействия	0, 143	Отсутствие подчиненных и/или либо производственно-функциональных связей К=0,143	В подчинении до двух сотрудников или «исключительное» влияние на работу других специалистов малого предприятия К=0,286	В подчинении 3-7 сотрудников со сложными или «разноплановыми» или «разноплановыми» функциями на управленческую работу других специалистов и подразделений предприятия К=0,429	В подчинении 2-3 сотрудника или близких им (связанных) по основному направлению деятельности функционалами К=0,572	В подчинении более трех подразделений с существенно различной специализацией деятельности К=0,715
5. Характер работы сотрудника	0, 143	Спокойный, размеренный ритм работы, который по функциональным связям и взаимодействиям практически не вызывает осложнений К=0,143	Работа, в ходе которой исключительно редко выполняются физические и эмоциональные перегрузки К=0,286	Работа, в процессе которой возникает необходимость физических и эмоциональных перегрузок. Непосредственная работа с резвыми клиентами и посетителями. Разовые командировки в регионы РФ и т.п. К=0,429	Работа с частыми «вызовами» и стрессовыми ситуациями. Работа в режиме постоянного и активного взаимодействия с клиентами, посетителями, покупателями. Периодические командировки К=0,572	Постоянно изменяющаяся обстановка, требующая принятия в ограниченные сроки ответственных управленческих и финансовых решений. Почти постоянное пребывание в командировках К=0,715
6. Ответственность	0, 143	Ответственность за качество личной работы К=0,143	Ответственность за качество работы подчиненных К=0,286	Ответственность за качество работы с клиентами К=0,429	Непосредственная материальная и финансовая ответственность К=0,572	Ответственность за обороты предприятия К=0,715
7. Безопасность (здоровья, жизни и т.п.)	0, 143	В основном все нормы безопасности соблюдены К=0,143	Имеются некоторые несущественные отклонения от норм и требований безопасности К=0,286	Работа в условиях, которые могут нанести ущерб здоровью (исключительно санитарно-гигиенических требований) К=0,429	Работа, связанная с определенными рисками для жизни и здоровья К=0,572	Работа, связанная с вполне определенными рисками для жизни и здоровья К=0,715
Итого	1					

6. На предприятии предусмотрены следующие штрафные санкции:

6.1. За некачественное выполнение должностных инструкций, срыв выполнения заданий, выполнение заданий не в срок, приведшие к уменьшению прибыли или потерям фирмы, работник на 100% лишается выплат по переменной части ТДР, касающихся элементов С2–С7, на срок от 3 до 6 месяцев (по усмотрению руководства).

6.2. За грубые нарушения трудовой дисциплины:

- 1) пьянство;
- 2) опоздание без уважительной причины;
- 3) целодневные прогулы;
- 4) срыв выполнения заданий;

5) систематическое невыполнение или некачественное выполнение должностных обязанностей (наличие 5 замечаний непосредственного руководителя, доведенных до сведения руководства) – работник может быть лишен частично или полностью переменной части ТДР, в том числе по 1), 3), 4) пунктам:

- 1 случай – минус 10% начисленной переменной части ТДР;
- 2 случая – минус 20% начисленной переменной части ТДР;
- 3 случая – минус 50% начисленной переменной части ТДР.

По 2) пункту:

разовое опоздание на 30 минут, постоянные на 5–10 минут – минус 50% начисленной переменной части ТДР (личный рейтинг остается).

По 5) пункту:

минус 50% начисленной переменной части ТДР.

6.3. За низкую культуру: курение в неустановленных местах – минус 10% переменной части ТДР.

7. Резервный фонд предприятия предусматривает следующие выплаты:

- премию по итогам года за выслугу лет на данном предприятии:
 - а) 1–5 лет – 5% базового оклада за каждый год 1 раз в конце года;
 - б) 5–10 лет – 10% базового оклада за каждый год 1 раз в конце года;
- рождественские бонусы всему персоналу предприятия, выплачиваемые 1 раз в год в канун Нового года равными долями.

8. Социальный пакет ЗАО «Полюс-К» предусматривает:

- бесплатное питание сотрудников 1 раз в день на сумму 300 руб. в месяц;
- оплату проезда от дома до работы и обратно;
- кредитование при съеме и обустройстве квартиры; устройство детей в сады и школы.

Таблица П.В.3

Моделирование величины элемента С5 ТДР для сотрудников структурных подразделений ЗАО «Полюс»

Подразделение, должность	ФИО сотрудника	План результатов работы (объем продаж) сотрудника, подразделения (руб.)			Коэффициент К5 при объеме продаж:				Величина элемента С5 (руб.)		
		min	opt	max	0 -- мин	min-opt	opt-max	> max	0 -- min	min-opt	opt-max
Коммерческий директор					0,01	0,015	0,03	0,035			
Отдел продаж, менеджер					0,05	0,075	0,1	0,13			
Итого											

Таблица П.В.4

Моделирование величины элемента С6 ТДР для сотрудников экономических подразделений ЗАО «Полюс»

Подразделение, должность	План результатов работы предприятия в целом (объем продаж, руб.)				Коэффициент К6 при результатах работы (объеме продаж):				Величина элемента С6, руб.			
	min	opt	max	факт	0 -- мин	min-opt	opt -- max	> max	0 -- min	min-opt	opt -- max	факт
Бухгалтер					0	0	0,001	0,03				
Секретарь					0	0	0,001	0,03				
Итого величина элемента С6 по предприятию												

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОАО «РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ»

1. Общие положения

1.1. Положение об оплате и стимулировании труда (далее по тексту – Положение) работников открытого акционерного общества «Российская компания» (далее по тексту – ОАО «РК») определяет:

- принципы формирования денежного вознаграждения;
- порядок расчета денежного вознаграждения;
- технологию оценки труда.

1.2. Положение направлено:

- на стимулирование продуктивности труда работников ОАО «РК»;
- рациональное использование фонда оплаты труда (далее по тексту – ФОТ).

1.3. Критерии оценки труда работников ОАО «РК»:

- исполнительская дисциплина;
- качество работы;
- нарушение трудовой дисциплины.

1.4. Плановый ежемесячный размер ФОТ утверждается на год решением Правления ОАО «РК» по представлению Генерального директора ОАО «РК».

1.5. 5% ежемесячного ФОТ составляют резерв Генерального директора ОАО «РК». Резерв предназначен для дополнительного стимулирования эффективности труда работников ОАО «РК».

1.6. Ежемесячное денежное вознаграждение за труд работников ОАО «РК» состоит из постоянной и переменной частей, которые выплачивают одновременно. Соотношение постоянной и переменной частей ежемесячного денежного вознаграждения фиксируют в штатном расписании ОАО «РК».

1.7. Работникам, проработавшим в ОАО «РК» более одного года, устанавливают ежегодную надбавку за стаж работы в ОАО «РК». Надбавку исчисляют со второго года работы в ОАО «РК».

2. Принципы формирования постоянной и переменной частей денежного вознаграждения.

2.1. Постоянную часть денежного вознаграждения ($Z_{\text{баз}}$) определяют по формуле

$$Z_{\text{баз}} = O_{\text{баз}} K_z + H1 + H2,$$

где $O_{\text{баз}}$ – базовый оклад; K_z – коэффициент значимости структурного подразделения; H1 – персональная надбавка; H2 – надбавка за совмещение, расширение функций.

Базовый оклад ($O_{\text{баз}}$) определяют по формуле

$$O_{\text{баз}} = Z_{\text{min}} K_p,$$

где Z_{min} – минимальная заработная плата, равная окладу 1-го разряда; K_p – разрядный коэффициент.

2.1.1. Разрядный коэффициент (K_p) зависит от номера разряда конкретного работника и может находиться в интервале значений от 1 до 21.

Его определяют по таблице категорий и разрядов должностей (табл. П.9.1).

2.1.2. Размер персональной надбавки (H1) для конкретного работника может находиться в интервале от 0 до 80% по отношению к его базовому окладу ($O_{\text{баз}}$). Она устанавливается при найме нового работника Генеральным директором ОАО «РК» по представлению руководителя Службы персонала и определяется совокупностью следующих признаков:

- уникальность специальности;
- дефицитность специальности на рынке труда;
- сложность и ответственность работы.

2.1.3. Надбавка за совмещение, расширение функций (H2) может быть установлена конкретному работнику в размере до 50% его базового оклада ($O_{\text{баз}}$) приказом Генерального директора ОАО «РК» по представлению руководителя структурного подразделения.

2.2. Переменная часть денежного вознаграждения ($Z_{\text{пер}}$) начисляется всем категориям работников ОАО «РК», за исключением работников, отнесенных к младшему техническому персоналу (табл. П.9.2).

2.3. Переменную часть денежного вознаграждения ($Z_{\text{пер}}$) определяют по формуле

$$Z_{\text{пер}} = Z_{\text{баз}} П\%,$$

где $Z_{\text{баз}}$ – базовая заработная плата (постоянная часть оплаты труда); П – процент определения переменной части.

2.3.1. Величина процента определения переменной части (П) зависит от оценки труда работника, а его максимальный размер – и от категории работника. Минимальная величина процента – 0 (ноль). Максимальные размеры процента переменной части составляют:

- 50% – для директоров направлений, заместителей директоров направлений, главного специалиста;
- 40% – для руководителей подразделений, ведущих специалистов;
- 30% – для специалистов;
- 20% – для технического персонала.

2.3.2. Труд работника ежемесячно непосредственно оценивает руководитель структурного подразделения по следующим критериям и показателям:

Критерий «исполнительская дисциплина»:

- факт выполнения задания – фактическое выполнение задания вне зависимости от поставленных руководителем сроков и качества выполнения работником задания;
- своевременность выполнения задания – строгое соблюдение работником установленных руководителем сроков выполнения задания.

Критерий «качество работы»:

- полнота выполнения задания – практическая значимость достигнутого работником результата (достижение всех поставленных руководителем задач);
- безошибочность выполнения задания – отсутствие со стороны работника любых ошибок при выполнении задания.

Критерий «нарушение трудовой дисциплины»:

- факт отсутствия работника на рабочем месте (в офисе) без уважительной причины или без санкции руководителя структурного подразделения.

В качестве шкалы оценок для первых двух критериев (исполнительская дисциплина и качество работы) используются оценки:

- отлично;
- хорошо;
- удовлетворительно;
- неудовлетворительно.

При этом каждой оценке соответствует определенное количество баллов.

Критерий «нарушение трудовой дисциплины» – штрафной. Баллы, полученные за нарушение трудовой дисциплины, вычитают из общего количества набранных баллов.

Сводные значения баллов для соответствующих критериальных оценок приведены в табл. П.9.3.

3. Регламент установления денежного вознаграждения работникам ОАО «РК»

3.1. При приеме на работу в ОАО «РК» руководителем соответствующего структурного подразделения совместно с руководителем Службы персонала (исходя из рыночной конъюнктуры заработных плат, объема, сложности и ответственности планируемых к решению задач) для вновь нанимаемого работника определяется:

- категория;
- разряд;
- разрядный коэффициент;
- процент персональной надбавки;
- процент надбавки за совмещение и расширение функций.

3.2. Принятому на работу в ОАО «РК» работнику по представлению руководителя соответствующего структурного подразделения, согласованному с руководителем Службы персонала, и в соответствии со штатным расписанием приказом Генерального директора устанавливается ежемесячная базовая заработная плата (постоянная часть ежемесячного денежного вознаграждения).

3.3. Разряд и размер надбавок могут пересматриваться, но не чаще одного раза в год. Основанием для изменения разряда и размера надбавок являются выводы аттестационной комиссии по результатам аттестации работника, которые в трехдневный срок оформляются соответствующим приказом Генерального директора ОАО «РК».

3.4. Ежемесячно, до 2 числа текущего месяца, проводится оценка работы работников за предыдущий календарный месяц:

- руководители структурных подразделений проводят оценку труда своих работников;
- директора направлений оценивают работу соответствующих руководителей структурных подразделений;
- Генеральный директор дает оценку работе директоров направлений.

Оценка осуществляется согласно табл. П.9.4. Руководители, проводившие оценку, в срок до 3 числа текущего месяца представляют в Службу персонала сводные оценочные листы по Форме 1 на всех подчиненных работников.

3.5. До 5 числа текущего месяца Служба персонала проводит подсчет количества набранных каждым работником баллов. В соответствии с табл. 2 готовит и представляет Генеральному директору ОАО «РК» на утверждение предложения о размерах переменной части денежного вознаграждения персонала за предыдущий календарный месяц.

3.6. Данные об утвержденных Генеральным директором ОАО «РК» размерах переменной части денежного вознаграждения персонала за предыдущий календарный месяц руководитель Службы персонала до 7 числа текущего месяца представляет главному бухгалтеру.

4. Надбавка за стаж работы в ОАО «РК»

4.1. Надбавку за стаж работы рассчитывают и начисляют начиная со второго года работы работника в ОАО «РК» в соответствии со следующими нормами:

- до 3 лет работы – 10% постоянной части ежемесячного денежного вознаграждения на момент выплаты надбавки за каждый месяц работы в текущем году;
- от 3 до 5 лет работы – 15% постоянной части ежемесячного денежного вознаграждения на момент выплаты надбавки за каждый месяц работы в текущем году;
- с 5 лет работы – 20% постоянной части ежемесячного денежного вознаграждения на момент выплаты надбавки за каждый месяц работы в текущем году.

4.2. В случае если работник увольняется до декабря текущего года, надбавку за стаж работы не выплачивают.

Таблица П.9.1

КАТЕГОРИИ И РАЗРЯДЫ ДОЛЖНОСТЕЙ

	Категория должности	Должность	Разряд	Разрядный коэффициент	Оклад (руб.)
1	Генеральный директор	Генеральный директор	20	20	60 000
2	Директора направлений – заместители генерального директора	Директор по корпоративному управлению, директор по НТР	19	19	57 000
			18	18.4	55 200
3	Директора направлений, заместитель директора направления, главный специалист	Директор по экономике и финансам, технический директор, директор по маркетингу, главный геолог, заместитель директора по корпоративному управлению	17	13.2	39 600
			16	12.8	38 400
			15	7.9	23 700
			14	7.4	22 200
4	Руководители подразделений	Управляющий делами, начальник департамента, начальники отделов, руководители служб, главный бухгалтер, начальники бюро, глава представительства	13	7	21 000
			12	5.8	17 400
			11	5.3	15 900
5	Ведущие специалисты	Ведущие специалисты отделов и служб, бухгалтер-аудитор, старший юрист-консульт, старший бухгалтер, финансовый аналитик	10	4.8	14 400
			9	4.3	12 900
			8	4	12 000
6	Специалисты	Специалисты отделов и служб, менеджеры (по маркетингу, персоналу, рекламе и PR), финансовый менеджер, экономист, бухгалтер, юрист-консульт, офис-менеджер, администратор ЛВС	7	3.8	11 400
			6	3.5	10 500
			5	3.2	9 600
7	Технический персонал	Секретарь, водитель	4	3	9 000
			3	2.8	8 400
			2	2.6	7 800
8	Младший технический персонал	Диспетчер на телефоне, курьер, уборщица	1	1	3 000

Таблица П.9.2

Процент определения переменной части

Категория должности	Оценка, баллы	Процент определения переменной части
Категории 2, 3		
Директора направлений, заместители директоров направлений, главный специалист	0 – 34	0%
	35 – 49	30%
	50 – 64	50%
	65 – 70	50% + надбавка из 5%-го резерва Генерального директора
Категории 4, 5.		
Руководители подразделений, ведущие специалисты	0 – 34	0%
	35 – 49	20%
	50 – 64	40%
	65 – 70	40% + надбавка из 5%-го резерва Генерального директора
Категория 6		
Специалисты	0 – 34	0%
	35 – 49	10%
	50 – 64	30%
	65 – 70	30% + надбавка из 5%-го резерва Генерального директора
Категория 7		
Технический персонал	0 – 34	0%
	35 – 49	10%
	50 – 64	20%
	65 – 70	20% + надбавка из 5%-го резерва Генерального директора

Таблица П.9.3

Сводные значения баллов для оценки работников

Критерий	Показатель	Максимальный балл	Оценка в баллах			
			Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Исполнительская дисциплина	Факт выполнения задания	10	0	5	8	10
	Своевременность выполнения задания	20	0	10	16	20
Качество работы	Полнота выполнения задания	20	0	10	16	20
	Безошибочность выполнения задания	20	0	10	16	20
Нарушение трудовой дисциплины	Отсутствие в рабочее время на рабочем месте (в офисе) без уважительной причины или без санкции руководителя структурного подразделения		За каждый факт нарушения трудовой дисциплины из общей суммы набранных баллов вычитают 5 баллов			

Таблица П.9.4

Форма аттестационного листа

№ п/п	Должность	Фамилия, Имя, Отчество	Оценка (в баллах)				Нарушения трудовой дисциплины	Примечание
			Качество работы		Исполнительская дисциплина			
			факт выполнения задания	своевременность выполнения задания	полнота выполнения задания	безошибочность выполнения задания		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Примечание. В графах 4–7 руководитель проставляет оценки:

5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно; 2 – неудовлетворительно.

В графе 8 руководитель указывает количество грубых нарушений трудовой дисциплины.

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В «ЮНИОН ВИНИЛ»

Для того чтобы осуществлять поддержку системы мотивации и стимулирования организации или подразделения, необходимо регулярно получать информацию о том, как сотрудники оценивают существующие условия. Например, в «Юнион Винил» периодически проводят интервью с ключевыми работниками и неформальными лидерами в подразделении (организации), а также регулярно проводят опрос мнения персонала по поводу содержания социального пакета, позволяющий оценивать его. Это дает возможность отделу персонала в соответствии с изменением потребностей сотрудников вносить своевременные коррективы в набор благ, входящих в состав социального пакета. Из-за динамичных изменений во внешнем окружении и внутренней среде организации в «Юнион Винил» установлена норма регулярности получения обратной связи от персонала: изучение мнений сотрудников проводится один раз в год.

В «Юнион Винил» существуют два основных способа формирования социального пакета: унифицированный набор благ в соответствии с системой грейдов (для руководителей всех уровней управления и ведущих специалистов); набор благ по выбору в соответствии с иерархической структурой организации (для сотрудников вновь созданных подразделений и развивающих новые виды деятельности).

В крупных организациях с большим количеством персонала целесообразно унифицировать процесс формирования социального пакета. Это значит, что все сотрудники будут получать одинаковый набор благ, но в разном размере, величина которых может зависеть от роли каждого сотрудника в компании (табл. П.10.1).

Таблица П.10.1

Использование системы грейдов при планировании социального пакета

Уровень должности		Высшее руководство	Маркетинг и продажи	Производство	Управление персоналом
9	71	Генеральный директор Заместитель генерального директора ○●■◎	Вице-президент ○●■◎	Вице-президент ○●■◎	-
	70				
	69				
8	68	Директор ○●■	-	Директор ○●■	Директор ○●■
	67				
	66				
7	65	Должность ○●■	Должность ○●■	-	-
	64				
6	63	Должность ○●■	Должность ●■	Должность ○■◎	Должность ●■
	62				
	61				
	60				
5	59	Должность ●■◎	Должность ●■◎	Должность ●■◎	Должность ●◎◎
	58				
	57				
	56				
	55				
4	54	Должность ■	Должность ●■◎	Должность ○■	Должность ■
	53				
	52				
	51				
3	50	Должность ■	-	Должность ■	-
	49				
	48				
	47				
	46				

○ – страхование жизни; ■ – медицинское страхование;
● – автомобиль; ◎ – гибкая система льгот

Систему благ по выбору в соответствии с иерархической структурой используют в организациях с небольшим штатом сотрудников. В этом случае каждый сотрудник получает перечень всех или почти всех возможных благ, которые он выбирает согласно своему положению в организа-

ции, или их ему предоставляют на основе его достижений. Например, работники, получившие два раза высшую отметку по результатам оценки, имеют право на оплаченный абонемент в фитнес-центр. В крупных организациях рассматриваемая система вводится редко, так как очень трудно администрировать эту программу при большом количестве сотрудников. Но для небольших организаций это очень выгодно: во-первых, чтобы поднять лояльность работников; во-вторых, чтобы набор социального пакета нацеливал на выполнение каких-то конкретных задач организации. Например, в «Юнион Винил» сотрудникам из имеющегося меню предлагается набрать такой пакет благ, который бы максимально удовлетворил их и стимулировал достижение высоких результатов. Возможность выбора и моделирования социального пакета предоставляют работникам в зависимости от результатов деятельности и личного вклада в достижение организационных целей. По результатам оценки нерезультативным работникам такую возможность не предоставляют, им предлагают минимальный набор благ, предусмотренный социальным пакетом в организации.

Анкета для выявления мотивов работника

Проставьте, пожалуйста, в соответствующей клетке таблицы ранг фактора, связанного с мотивацией Вашего трудового поведения: то, что для Вас в настоящее время имеет важнейшее значение, обозначьте цифрой 1, то, что на втором месте по важности, – цифрой 2 и т.д. Искренние ответы на вопросы будут способствовать улучшению кадровой политики в нашей организации (табл. П.10.2).

Таблица П.102

Потребности работников организации

<i>Потребности труда</i>	<i>Ранг (степень значимости)</i>
Физиологические потребности (жилье, питание, отдых)	
Интересная работа	
Быть причастным к делам организации, своего коллектива	
Общение, социальное взаимодействие	
Стабильность занятости	
Стабильность доходов, материальное благополучие	
Уважение окружающих	
Профессиональный рост, карьера	
Потребность в самовыражении, самореализации	
Общественный долг	
Потребность в развитии, в новых знаниях	
Признание заслуг, оценка достижений	
Благодарим за участие в работе!	

«Кафе самообслуживания» для сотрудников организации «Юнион Винил»

Уважаемые дамы и господа!

Предлагаем вам познакомиться со «шведским столом» благ, вознаграждений и прочих удовольствий, привлекательность которых руководство организации хотело бы оценить вместе с вами. В зависимости от вашего выбора и имеющихся возможностей совет директоров определит содержание социального пакета, который в ближайшем будущем будет предложен сотрудникам «Юнион Винил».

Оцените, пожалуйста, важность для вас разделов нашего меню (потенциальные блага и вознаграждения для сотрудников, которые полностью или частично могла бы финансировать организация), используя следу-

ющую шкалу оценок: 4 – наиболее важно; 3 – важно; 2 – скорее важно, чем не важно; 1 – не важно.

Профессиональное обучение	1	2	3	4
Медицинское обслуживание	1	2	3	4
Спорт	1	2	3	4
Жилье	1	2	3	4
Отдых	1	2	3	4
Компенсации на транспортные расходы	1	2	3	4
Питание	1	2	3	4

Отметьте десять наиболее привлекательных для вас вариантов ответов в предлагаемом меню:

ПЕРВЫЕ БЛЮДА		
Обучение		
Частичная или полная оплата обучения:		
- высшее экономическое образование		
- курсы, семинары по:		
• бухгалтерскому учету		
• аудиту		
• менеджменту		
• маркетингу		
• управлению проектами		
• английскому языку		
• технике продаж		
• бизнес-консультированию		
- курсы, семинары по вашему выбору. Укажите конкретные предметные области		
Предоставление свободного времени для самообразования:		
- 1 день в месяц		
- 6 часов в неделю		
- другое		

Здоровье			
Корпоративное страхование жизни сотрудников (от несчастных случаев и т.д.)			
Частичная оплата стоматологических услуг			
Другие варианты			
Жилье			
Частичная оплата аренды снимаемого жилья			
Другие варианты			
ВТОРЫЕ БЛЮДА			
Спорт			
Частичная оплата организацией аренды:			
• спортивных залов (площадок)			
• тренажерных залов			
• теннисных кортов			
• бассейна			
Другое (укажите)			
Отдых			
Частичная оплата путевок в дома отдыха, в круизы для сотрудника и членов его семьи			
Частичная компенсация для сотрудника расходов на проезд во время отпуска			
Организация по льготным ценам отдыха в подмосковных пансионатах и санаториях в выходные дни			
Организация общеорганизационных вечеров отдыха			
Другое (укажите)			
ДЕСЕРТ			
Кофе и бутерброды			
Другое (укажите)			
ЗАКУСКИ			
Оплата расходов на бензин (для тех, кто использует личный автомобиль в служебных целях)			
Предоставление оргтехники организации для работы сотрудников дома			

Другое (укажите)		
НАПИТКИ		
Пиво по пятницам (для мужчин)		
Шампанское по праздникам (для женщин)		
Другое		
Укажите, пожалуйста, свои данные:		
Возраст _____		
Пол: м / ж		
Стаж работы в организации _____ (в годах)		
Категория: руководитель (производство)		
руководитель (подразделение обеспечения)		
специалист (производство)		
специалист (подразделение обеспечения)		
<i>Благодарим за участие в нашем опросе!</i>		

Характеристика системы мотивации и стимулирования в «Юнион Винил»

Цель существования организации предполагает обеспечение самореализации и благосостояния работников соответственно их вкладу в дело.

Стратегические цели: рост, развитие и совершенствование. Реализация этих целей по нескольким направлениям:

- территориальное (расширение имеющихся и приобретение новых площадей);
- коммерческое (увеличение финансовых оборотов, привлечение денежных средств, поиск новых партнеров);
- расширение уже имеющихся сфер бизнеса и открытие новых направлений;
- развитие интеллектуального и профессионального потенциала организации.

Как известно, главный залог успеха организации заключается в ее сотрудниках. И от того, насколько высок их уровень самоотдачи, результативность труда и его производительность, зависит возможность достижения этих целей.

Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении высоких результатов, улучшении продуктивности своего труда, необходимо действие такой системы, которая создает условия для возникновения желания и возможности работать эффективно.

Поэтому одна из важных составляющих корпоративной политики организации «Юнион Винил» — *многоуровневая, развивающаяся система мотивации и стимулирования*, действующая по следующим принципам:

1. Дифференцированность. В организации работает более 1000 человек. Это люди различных социальных слоев, разного уровня культуры, с разным уровнем притязаний и потребностей.

Организация «Юнион Винил» строит свои отношения с сотрудниками на принципах понимания их потребностей и личных ожиданий. Поэтому в организации действует система мотивации и стимулирования, рассчитанная на разные уровни своих сотрудников. Как известно, наиболее эффективной считается такая система мотивации и стимулирования, при которой в соответствии с возможностями организации и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивов. В организации «Юнион Винил» кроме системы материального стимулирования (существует несколько систем заработной платы, учитывающих специфику работы, в соответствии с этим разработаны эффективные схемы оплаты, созданы бонусные системы) разработана дополнительная система нематериального стимулирования сотрудников, ориентированная на удовлетворение их социально-психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Заработную плату персонала магазинов рассчитывают из оклада, суммы коэффициентов, бонусов и премий. Рабочие по производству стального сайдинга и фасадных панелей, строительного подразделения, службы доставки материалов работают по сдельной оплате труда, сотрудники офиса — по окладной системе.

Следуя этому принципу, разрабатывают индивидуальную систему мотивации и стимулирования для высшего и среднего состава руководителей. При ее разработке используют такие факторы, как планирование деловой карьеры, планирование обучения, наделение большими полномочиями, признание достижений, что направлено на удовлетворение потребностей высшего порядка.

2. Гибкость. Система мотивации и стимулирования должна чутко реагировать на происходящие изменения.

Известно, что при удовлетворении потребностей одного порядка возникают потребности другого порядка, одни изменения влекут за собой следующие. По мере становления и развития деятельности организации многое меняется, и в соответствии с изменениями пересматривают должностные инструкции, корпоративный кодекс, принципы кадровой политики, приема, адаптации, обучения, мотивации, аттестации и построения карьеры сотрудников, создают корпоративные традиции.

Если в начале деятельности организации наиболее важной потребностью у большинства сотрудников было материальное обеспечение (достойная заработная плата, льготы при покупке товара), то потом на первое место выступили потребности в социальной защищенности. Была создана и реализована программа-минимум по социальному обеспечению (за-

ключение коллективно-договорных отношений, выплаты в пенсионное и медицинское страхование, оплачиваемые больничные листы). Проводится дальнейшее совершенствование социальной сферы (отпуск 28 календарных дней, два выходных дня у всех сотрудников, устранение и компенсация переработок).

Также учитывают внешние факторы. На систему оплаты труда влияют уровень инфляции, действия конкурентов в области кадровой политики, изменения на рынке труда, действия профсоюзов и государства в целом.

Таким образом, система мотивации и стимулирования под воздействием внешних и внутренних факторов постоянно претерпевает изменения, учитывающие приоритет первостепенных потребностей.

3. Оперативность. Методы воздействия на мотивацию сотрудников должны быть актуальными и своевременными. Этот принцип требует особого внимания, так как именно от оперативности введения какого-либо стимула зависит его эффективность. Для этого необходимы более частые и тщательно подготовленные мероприятия, направленные на исследование актуальных потребностей (беседы, опросы, мониторинг). Длительное ожидание может привести к обратному эффекту. Поэтому очень важно вовремя реагировать на происходящие изменения. Для коррекции системы мотивации и стимулирования в организации регулярно проводят «диагностические срезы»: проводят интервью с ведущими сотрудниками и анкетирование персонала. Регулярность получения обратной связи по оценке действия факторов мотивации зависит от следующих условий:

- этап развития организации;
- численность персонала;
- снижение лояльности персонала, повышение критики сотрудников в адрес руководства;
- возникновение в организации повышенной текучести, причиной которой может быть неудовлетворенная система мотивации и стимулирования;
- исчерпанность финансовых возможностей организации в отношении материальной мотивации сотрудников и необходимость поиска дополнительных факторов нематериальной мотивации;
- изменение мотивационного профиля сотрудников;
- игнорирование (пропуск) сотрудниками общих корпоративных мероприятий (например, праздников);
- отказ от выполнения распоряжений руководства группой сотрудников (или единичными сотрудниками);
- увеличение случаев абсентеизма среди работников (немотивированного пропуска рабочих дней);
- резкое снижение эффективности работы в конкретном подразделении;
- повышение уровня конфликтности в подразделении.

Во всех этих случаях для выяснения причин необходимо провести оценку действия факторов мотивации. Если проблема имеет системный

характер и проявляется у подавляющего большинства сотрудников подразделения или организации, рекомендуется провести массовое и анонимное анкетирование. В результате анализа выявленных причин возникшей ситуации необходимо провести комплекс мер по коррекции системы мотивации и стимулирования в организации.

4. Ощутимость вознаграждения. Большой ошибкой было бы недооценивать важность этого фактора, так как он определяющим образом влияет на эффективность применяемых элементов стимулирования – как материальных, так и моральных. Необходимо сочетать этот принцип с принципом дифференцированного подхода. Например, для одних работников может быть ощутим стимул повышения заработной платы или премии на 100 руб., а для других и 1000 руб. может показаться недостаточным. Для одного работника для повышения мотивации к труду ощутимым стимулом является устная похвала, а другого может удовлетворить только благодарность с занесением в трудовую книжку. Все индивидуально, поэтому в настоящее время разрабатывают методы выяснения еще при приеме на работу, какой порог ощутимости вознаграждения действителен для данного сотрудника.

5. Комбинированность. Успех применения системы мотивации во многом зависит от рационального сочетания материальных и моральных стимулов. В системе мотивации и стимулирования организации преобладают моральные стимулы: возможность сделать карьеру, получить достойное образование, возможность работать в дружном коллективе, испытывать чувство, что твой вклад важен для общего дела, и др.

Организация «Юнион Винил» действует на рынке уже 17 лет. За это время произошло множество изменений: расширилась структура предприятия, увеличилось количество сотрудников, открылись новые направления. Организация развивается вместе с общими изменениями, происходящими как внутри организации, так и в общей политике страны, обновляется система мотивации.

Неизменными остаются только ее цели: повышение трудовой активности, эффективности труда и его качества, с одной стороны, и обеспечение благосостояния и самореализации сотрудников – с другой.

Анкетирование в целях разработки эффективной системы мотивации и стимулирования

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство организации «Юнион Винил» и служба персонала проводят анкетирование в целях разработки эффективной системы мотивации и стимулирования. Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении такой системы в нашей организации.

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность:

- самостоятельность в работе;
- стабильная работа без угрозы увольнения;
- возможность повышать профессиональный опыт;
- работа в подчинении авторитетного руководителя;
- справедливая оценка работы;
- возможность видеть результаты своего труда;
- перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем;
- достаточная информация о том, что происходит в организации, участие в решении актуальных проблем организации;
- решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по-вашему мнению, делают работу привлекательной:

- признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства;
- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности;
- миссия и ценности организации;
- сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности;
- общение с коллегами, партнерами и клиентами;
- работа в сплоченной команде;
- забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.);
- техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений);
- позитивная атмосфера в организации (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся;
- красивый, престижный офис организации.

3. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными.

Ф.И.О. _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в нашей организации _____

Подразделение, в котором Вы работаете _____

Спасибо за Ваши ответы!

АНКЕТА
«ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ»

Уважаемый респондент!

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательным и искренним. Заполнять анкету нетрудно. Пожалуйста, полностью прочитайте **КАЖДЫЙ ВОПРОС** анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) **НОМЕРА** вариантов, которые совпадают с Вашим мнением. Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, изложите свое мнение на свободных строках анкеты. Перед некоторыми вопросами даны дополнительные указания, как на них надо отвечать. Пожалуйста, отнеситесь к ним внимательно!

Заранее благодарим Вас!

ДЛЯ НАЧАЛА РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НЕМНОГО О СЕБЕ

1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?

1. Вполне удовлетворен.
2. Скорее удовлетворен, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
4. Скорее, не удовлетворен.
5. Совершенно не удовлетворен.

2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?

1. Вполне удовлетворен.
2. Скорее удовлетворен, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
4. Скорее, не удовлетворен.
5. Совершенно не удовлетворен.

3. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПРАКТИЧЕСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ, ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАМ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ НА РАБОТЕ?

1. То, что я делаю, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

4. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У ПЕРСОНАЛА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Большинство вполне уверено.
2. Большинство скорее уверено, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверено.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

5. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.
 2. Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе.
 3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.
 4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.
 5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.
 6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие именно).
-

6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Положение дел в организации очень хорошее.
2. Скорее хорошее, чем нет.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Скорее плохое, чем хорошее.
5. Определенно плохое.

7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Конкурентоспособность продукции высокая.
2. Конкурентоспособность средняя.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Скорее, продукция неконкурентоспособна.
5. Определенно неконкурентоспособна.

8. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?

1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
3. Затрудняюсь сказать.
4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.

9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Вполне удовлетворен.
2. Скорее удовлетворен, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
4. Скорее, не удовлетворен.
5. Совершенно не удовлетворен.

10. ВОЗНИКАЛА ЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникла, но редко.
3. Нет, не возникала.

11. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

1. Да, приходится.
2. Нет, практически не приходится.

12. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Вполне удовлетворяет.
2. Скорее удовлетворяет, чем нет.
3. Затрудняюсь сказать.
4. Скорее, не удовлетворяет.
5. Совершенно не удовлетворяет.

С 13-го по 32-й вопросы представлены в табл.

С 35-го по 40-й вопросы представлены в табл.

С 42-го по 45-й вопросы представлены в табл.

**КАЖДЫЙ ИЗ НАС ИМЕЕТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ИДЕАЛЬНОЙ ДЛЯ СЕБЯ РАБОТЕ. ДАЛЕЕ ПРИВЕДЕНЫ
НЕСКОЛЬКО ВЫСКАЗЫВАНИЙ О ТОМ,
ЧТО ТАКОЕ ХОРОШАЯ РАБОТА**

**ПОДУМАЙТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, В КАКОЙ МЕРЕ КАЖДОЕ ИЗ НИХ
СООТВЕТСТВУЕТ ВАШЕМУ ПРЕДСТАВЛЕНИЮ О ХОРОШЕЙ
РАБОТЕ**

**Против КАЖДОГО высказывания обведите номер
в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением**

Номер вопро- са	Высказывания о том, что такое ХОРОШАЯ РАБОТА	Соответствует		Не соот- ветст- вует
		полнос- тью	частич- но	
13	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	3	2	1
14	Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку	3	2	1
15	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	3	2	1
16	Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	3	2	1
17	Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	3	2	1
18	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа	3	2	1
19	Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	3	2	1
20	Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	3	2	1
21	Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	3	2	1
22	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме	3	2	1
23	Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие	3	2	1
24	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	3	2	1
25	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания, профессионально развиваться	3	2	1
26	Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	3	2	1

**А ТЕПЕРЬ ПОГОВОРИМ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА
УСТРАИВАЕТ ЛИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, РАБОТНИКОВ
ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ВЕЛИЧИНА ИХ ЗАРАБОТКОВ?**

Номер вопроса	Категория работников	Полностью устраивает	Частично устраивает	Не знаю	Скорее, не устраивает	Совершенно не устраивает
27	Дирекция организации	1	2	3	4	5
28	Руководители среднего звена	1	2	3	4	5
29	Инженерно-технические работники (специалисты)	1	2	3	4	5
30	Высококвалифицированные работники	1	2	3	4	5
31	Основная масса работников	1	2	3	4	5
32	Неквалифицированные работники	1	2	3	4	5

33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ (зарплата плюс премии)?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Не могу сказать.
4. Пожалуй, не устраивает.
5. Совершенно не устраивает.

34. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

1. Дополнительные заработки имеют большинство работников.
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников.
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
4. Затрудняюсь сказать.

СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ?

Номер вопроса	Категория работников	Абсолютно справедлива	Скорее, да	Не знаю	Скорее, нет	Совершенно нет
35	Дирекция организации	1	2	3	4	5
36	Руководители среднего звена	1	2	3	4	5
37	Инженерно-технические работники (специалисты)	1	2	3	4	5
38	Высококвалифицированные работники	1	2	3	4	5
39	Основная масса работников	1	2	3	4	5
40	Неквалифицированные работники	1	2	3	4	5

41. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАВИСИТ...

ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАЖДЫЙ ВАРИАНТ

Номер вопроса	Вариант	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее, не зависит	Совсем не зависит
42	От их трудовых усилий	1	2	3	4	5
43	От образования, профессиональной подготовки и опыта работы	1	2	3	4	5
44	От экономического положения вашей организации	1	2	3	4	5
45	От того, насколько администрация заинтересована в работнике	1	2	3	4	5

46. БЫЛИ ЛИ У ВАС В ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ПОЛУГОДИЕ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, были неоднократно.
2. Да, был один такой случай.
3. Задержек зарплат не было.

47. ПРОВОДИТСЯ ЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДЕКСАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, проводится по мере роста инфляции.
2. Да, проводится в связи с увеличением минимальной заработной платы.
3. Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда.
4. Индексация заработной платы не проводится.

ДАВАЙТЕ СНОВА ВЕРНЕМСЯ К ВАШЕЙ РАБОТЕ

- **КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ВЫ ПРЕДЪЯВЛЯЕТЕ К СВОЕЙ РАБОТЕ** (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)?
- **НАСКОЛЬКО КАЖДОЕ ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ВАЖНО ДЛЯ ВАС ЛИЧНО?**
- **НАСКОЛЬКО ВАША РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ КАЖДОЕ ИЗ НИХ УДОВЛЕТВОРИТЬ?**

В КАЖДОЙ строке СПРАВА И СЛЕВА сделайте по ОДНОЙ отметке

С этой стороны
отмечаем
**ЗНАЧИМОСТЬ
ДЛЯ ВАС**
этих требований

С этой стороны
отмечаем
**ВОЗМОЖНОСТЬ
УДОВЛЕТВОРЕНИЯ**
этих требований

Совсем не важно	Важно	Очень важно	Номер вопроса	Требования к работе	Номер вопроса	Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3			62	3	2	1
1	2	3	48	Возможность иметь хороший заработок	62	3	2	1
1	2	3	49	Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	63	3	2	1
1	2	3	50	Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие	64	3	2	1
1	2	3	51	Возможность продвижения по службе, делать карьеру	65	3	2	1
1	2	3	52	Возможность приносить пользу людям, обществу	66	3	2	1
1	2	3	53	Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку	67	3	2	1
1	2	3	54	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	68	3	2	1
1	2	3	55	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	69	3	2	1

1	2	3	56	Возможность выпускать продукцию (или оказывать услугу), пользующуюся спросом	70	3	2	1
1	2	3	57	Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет	71	3	2	1
1	2	3	58	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется	72	3	2	1
1	2	3	59	Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения	73	3	2	1
1	2	3	60	Возможность применить свои знания, навыки и способности	74	3	2	1
1	2	3	61	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	75	3	2	1

76. ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ, ЧТО РАБОТНИКАМ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИШЛОСЬ БЫ ВЫБРАТЬ НОВУЮ РАБОТУ. КАКОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ВАРИАНТОВ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПРЕДПОЧЛО БЫ БОЛЬШИНСТВО?

1. Спокойную, размеренную, без большого напряжения работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.

2. Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.

3. Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.

4. Работу, связанную с риском, где, если плохо соображаешь, – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

ПАДЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА (РЕАЛИЗАЦИИ) ВО МНОГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРИВОДИТ К ТАК НАЗЫВАЕМОЙ СКРЫТОЙ БЕЗРАБОТИЦЕ.

Если такое есть или может быть в ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ТО...

Номер вопроса	Что вы считаете правильным с точки зрения	Сокращение части работников	Сокращение рабочего времени с соответствующим уменьшением заработка
77	Социальной справедливости	1	2
78	Экономической эффективности	1	2
79	Ваших личных интересов	1	2

80. БЫЛО ЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА РЕАЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПО ИНИЦИАТИВЕ АДМИНИСТРАЦИИ?

1. Да, было.
2. Нет, не было.
3. Затрудняюсь ответить.

ЕСЛИ ТАКОЕ СОКРАЩЕНИЕ БЫЛО, ТО КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОНО ИМЕЛО?

Номер вопроса	Что изменилось	Ухудшилось	Улучшилось	Не Изменилось
81	Отношение оставшихся работников к своим обязанностям	1	2	3
82	Ситуация с оплатой труда	1	2	3

83. НАПРЯЖЕННОСТЬ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ:

1. Усилилась.
2. Снизилась.
3. Не изменилась.

84. ЕСЛИ БЫЛИ КАКИЕ-ТО ДРУГИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ, НАЗОВИТЕ ИХ, ПОЖАЛУЙСТА

85. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества.
2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта.
5. Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами.

РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, О СЕБЕ

ВАШ ПОЛ

1. Мужской.
2. Женский.

ВАШ ВОЗРАСТ

(количество полных лет) _____ лет

ОБРАЗОВАНИЕ

1. Общее среднее.
2. Среднее специальное.
3. Высшее.
4. Неоконченное высшее.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Глава 1	
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	7
1.1. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА МОТИВАЦИЮ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С РАЗВИТИЕМ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	14
1.2.1. Школы теории мотивации и стимулирования жизнедеятельности человека	14
1.2.2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	16
1.3. КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	30
1.4. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	43
1.4.1. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования	43
1.4.2. Психологическая составляющая мотивации и стимулирования	45
1.4.3. Социологическая составляющая мотивации и стимулирования	52

1.5.	ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	61
1.5.1.	Основные термины и сущность мотивации трудовой деятельности.....	61
1.5.2.	Основные термины и сущность стимулирования трудовой деятельности.....	70
1.6.	ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОНЯТИЙ «СТИМУЛ», «СТИМУЛИРОВАНИЕ», «МОТИВ», «МОТИВАЦИЯ» В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	73
1.7.	МЕСТО И РОЛЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	78
1.7.1.	Исторический экскурс, место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.....	78
1.7.2.	Отличительные особенности систем мотивации и стимулирования отечественных организаций.....	81
1.8.	ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ	84
1.8.1.	Стадии жизненного цикла организации и задачи кадровой политики	84
1.8.2.	Влияние стадии жизненного цикла организации на систему мотивации и стимулирования	91
	Контрольные вопросы и практические задания	97

Глава 2

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 100

2.1.	ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ, ФУНКЦИИ И КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	100
-------------	---	------------

2.2.	МАТЕРИАЛЬНЫЕ И ДУХОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ В МОТИВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ	106
2.3.	СТРУКТУРА И СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	113
	2.3.1. Виды структуры мотивации	113
	2.3.2. Составляющие, методы и цели мотивации	116
2.4.	ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	119
2.5.	МЕХАНИЗМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ.....	131
	2.5.1. Внутриличностные механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации	131
	2.5.2. Методы анализа механизмов мотивации трудовой деятельности.....	136
2.6.	ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	146
	2.6.1. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации.....	146
	2.6.2. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации	152
	2.6.3. Управление мотивационным ядром персонала организации	155
	2.6.4. Эффективность мотивационного ядра персонала организации	157
2.7.	МОТИВЫ СОУЧАСТИЯ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	159
	2.7.1. Мотив соучастия и модели корпоративного управления.....	159
	2.7.2. Мотив соучастия в прибыли организации.....	165
	2.7.3. Мотив соучастия в собственности организации.....	172

2.7.4. Мотив соучастия в управлении организацией	177
2.7.5. Мотив соучастия в доходах и убытках организации	180
Контрольные вопросы и практические задания	182

Глава 3

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ И НАПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	184
3.2. МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ И НЕДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	188
3.2.1. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности	188
3.2.2. Сущность, экономическое содержание и функции заработной платы	194
3.2.3. Факторы, воздействующие на заработную плату	205
3.2.4. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности	210
3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА	219
3.3.1. Сущность, принципы и элементы организации оплаты труда	219
3.3.2. Нормирование труда	222
3.3.3. Условия оплаты труда	225
3.3.4. Формы и системы оплаты труда	238
3.4. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ И ПООЩРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА	246
3.4.1. Сущность доплат и надбавок	246

3.4.2.	Порядок предоставления доплат и надбавок.....	249
3.4.3.	Организация премирования.....	251
3.5.	РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА	259
3.5.1.	Система коллективно–договорного регулирования оплаты труда.....	259
3.5.2.	Государственное регулирование оплаты труда	269
3.5.3.	Регулирование оплаты труда с учетом спроса и предложения на рынке труда.....	282
3.6.	НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	287
3.6.1.	Сущность и основные направления нематериального стимулирования	287
3.6.2.	Моральное стимулирование.....	290
3.6.3.	Организационное стимулирование	300
3.6.4.	Стимулирование свободным временем	309
	Контрольные вопросы и практические задания	316

Глава 4

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

319

4.1.	СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	319
4.2.	ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	333
4.3.	ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ПРИНЦИПОВ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	343

4.4.	ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ (ОПЛАТЫ ТРУДА).....	346
4.4.1.	Категоризация персонала организации	346
4.4.2.	Описание, анализ, оценка и классификация рабочих мест (должностей).....	347
4.4.3.	Грейдирование рабочих мест (должностей).....	354
4.4.4.	Установление постоянной части оплаты труда (базовых окладов), надбавок и доплат	356
4.4.5.	Разработка переменной части системы оплаты труда	361
4.5.	ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ МАТЕРИАЛЬНОГО НЕДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА (СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА)	368
4.6.	ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	375
4.6.1.	Методы анализа потребности в нематериальном стимулировании работников	375
4.6.2.	Формирование системы нематериального стимулирования	379
4.7.	ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	384
4.8.	УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	392
4.8.1.	Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.....	392
4.8.2.	Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	399
	Контрольные вопросы и практические задания	409

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	412
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	415
Приложение 1. Положение о персонале организации.....	416
Приложение 2. Положение о службе управления персоналом организации	422
Приложение 3. Социальный кодекс ОАО «ЛУКОЙЛ».....	424
Приложение 4. Правила внутреннего трудового распорядка для работников организации	441
Приложение 5. Правила делового поведения персонала организации (кодекс деловой этики).....	460
Приложение 6. Диагностика и формирование системы мотивации и стимулирования компании «Радуга»	462
Приложение 7. Положение о политике мотивации и стимулирования одной из московских организаций.....	474
Приложение 8. Положение об оплате труда персонала ЗАО «Полюс»	483
Приложение 9. Положение об оплате труда работников ОАО «Российская компания»	490
Приложение 10. Организация системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в «Юнион Винил».....	497
Приложение 11. Анкета «Персонал организации и управление трудом».....	508

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Центр комплектования библиотек:
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)
тел. (495) 202-9315

Учебное издание

*Ардальон Яковлевич Кибанов
Ирина Александровна Баткаева
Елена Александровна Митрофанова
Марина Владимировна Ловчева*

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебник

Редактор *Р.С. Андриевская*
Корректор *Л.С. Куликова*

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

Подписано в печать 20.10.2008.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 33,0. Уч.-изд. л. 31,27.
Тираж 2500 экз. Заказ № 9343.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с предоставленных диапозитивов
в ОАО «Тульская типография». 300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.

КНИГИ



ИНФРА-М

ПОЧТОЙ

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» осуществляет рассылку книг по почте на территории Российской Федерации.

Информацию о наличии книг можно получить, воспользовавшись прайс-листом Издательского Дома «ИНФРА-М», который можно бесплатно заказать и получить по почте. Также информацию о книгах можно посмотреть на сайте <http://www.infra-m.ru> в разделах «Прайс-лист» и «Иллюстрированный каталог».

Для оформления заказа необходимо прислать заявку, где следует указать:

- **для организаций:**

название, полный почтовый адрес, банковские реквизиты (ИНН/КПП), номера телефона, факса, контактное лицо (получателя), наименование книг, их количество;

- **для частных лиц:**

Ф.И.О., полный почтовый адрес, номер телефона для связи, наименование книг, их количество.

При заполнении заявки необходимо указывать код книги что значительно ускорит оформление Вашего заказа.

Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе. На основании заявки Вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов (при сумме заказа свыше 5000 рублей, предоставляются скидки).

Произвести оплату вы можете:

по безналичному расчету:

перечислите сумму на расчетный счет ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;

за наличный расчет:

- на почте: почтовым переводом отправьте сумму на расчетный счет

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;

- в отделении Сбербанка: по квитанции-извещению на сумму счета, где получатель платежа - ООО «Издательский Дом ИНФРА-М».

В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет подобран и отправлен по указанному в заявке адресу с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

Заявку можно прислать по факсу или по адресу, указанным ниже.

127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в

Телефон: (495) 363-4260 (доб. 246, 248)

Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)

E-mail: podpiska@infra-m.ru



Книга-почтой

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»

осуществляет доставку изданий по почте на территории Российской Федерации

Как заказать книги Издательского Дома «ИНФРА-М»

- Заполните бланк-заказ и отправьте
 - по факсу 363-4260 (доб. 232);
 - по почте 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в;
 - E-mail: podpiska@infra-m.ru.
- Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе, независимо от количества изданий.
- На основании заказа вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов в размере 40% от стоимости заказа.
- По выставленному счету вы можете перечислить общую сумму заказа на расчетный счет Издательского Дома «ИНФРА-М»:
 - в любом отделении Сбербанка;
 - по почте почтовым переводом.
- После оплаты отправьте в адрес издательства по почте или по факсу копию платежного поручения (или квитанцию об оплате), где необходимо указать точный почтовый адрес доставки вашего заказа и номер счета, по которому произведена оплата.
- В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет зарегистрирован и отправлен по месту назначения с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

В бланке-заказе внимательно заполняйте код книги по прайс-листу. Неправильное указание кода может привести к ошибке в оформлении вашего заказа.
Срок выполнения заказа с учетом почтовой доставки 2–3 недели.

Возврат товара

При наличии полиграфического брака товар подлежит замене в течение двух недель с момента его получения.

Свежий прайс-лист

Прайс-лист обновляется ежедневно на Internet-сайте: www.infra-m.ru

Плательщик					
ИНН/КПП					
Адрес доставки					
Телефон (код города)				Факс	
Контактное лицо					
№ п/п	Код книги	Наименование издания	кол-во	цена	сумма
					Итого
					Почтовая доставка 40%
Общая сумма с учетом доставки					

Почтовый адрес: 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в, Издательский Дом «ИНФРА-М»

Телефон: (495) 363-4260 (доб. 246, 248)

Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)

Отдел Книга-почтой

E-mail: podpiska@infra-m.ru; books@infra-m.ru

Internet: www.infra-m.ru



Издательский Дом «ИНФРА-М» предлагает оптом по издательским ценам за безналичный расчет, осуществляя все виды доставки, литературу, тематика и текущий ассортимент которой представлены в прайс-листе. На сайте www.infra-m.ru обновление прайс-листа — ежедневно. В разделе «Иллюстрированный каталог» можно найти обложки, аннотации и оглавления книг.

Цены не включают расходы по пересылке. Наложным платежом книги не высылаются.

СИСТЕМА СКИДОК

Сумма закупки, тыс. руб.	Скидка на сумму закупки, %		
	на условиях предоплаты	на условиях отсрочки платежа	
		Не более 2 недель или на 1 месяц с 50%-й предоплатой	На 1 месяц и понедельной оплатой
Свыше 5	5	3	0
Свыше 10	10	8	5
Свыше 20	20	12	10
Свыше 30	22	14	11
Свыше 40	23	15	12
Свыше 50	24	18	14
Свыше 100	25	—	—
Свыше 200	26	—	—
Свыше 300	28	—	—
Свыше 500	30	—	—

- Передача продукции на консигнацию (реализация без права возврата) осуществляется на следующих условиях (по выбору клиента):
 - а) с отсрочкой платежа не более 2 недель;
 - б) с отсрочкой платежа 1 месяц и 50%-й предоплатой;
 - в) с рассрочкой платежа на 1 месяц и понедельной оплатой.
- При доставке продукции по России стоимость доставки оплачивается предварительно в размере, установленном условиями договора и тарифами на доставку.
- Доставка продукции свыше 20 пачек в пределах Москвы — бесплатно.

*Возможно резервирование товара по счету на срок до 15 дней.
Учебным заведениям предоставляются дополнительные льготы.*

ПОСТОЯННОМУ КЛИЕНТУ — ПОСТОЯННАЯ СКИДКА!

ИНФРА-КНИГА

УЧЕБНИКИ И ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА

Издательство



Книготорговля

Полиграфия

28 000 наименований книг 800 лучших издательств
работа с вузами и ссузами
только хорошие книги с максимальными скидками

- ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ
- ЮРИСПРУДЕНЦИЯ
- ИНФОРМАТИКА
- ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ

Тел.: (495) 363-4260 (многоканальный)

Факс: (495) 363-9212

E-mail: books@infra-m.ru

<http://www.infra-m.ru>

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУЛОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.Я. Кибанов,
И.А. Баткаева,
Е.А. Митрофанова,
М.В. Ловчева

ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
Кибанов А.Я. Мотивация
ISBN978-5-16-003544-1
2000
3194086
Цена: 397 р.
9 785160 035444