

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Т. Г. Озерникова

**СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2016

УДК 331.101.3(075.8)
ББК 65.242.1я7
О-46

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. Е. А. Колодина
 д-р экон. наук, проф. Т. В. Светник

Озерникова Т. Г.

О-46 Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. – Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru>.

Рассмотрены теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала, охарактеризованы виды стимулирования, изложены особенности формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации и реализации политики мотивации и стимулирования в системе управления персоналом организации. Уделено внимание проблемам оценки экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, а также вопросам оценки конкурентоспособности системы оплаты труда.

Для студентов магистратуры всех форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Может быть полезно для студентов направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент», магистрантов, аспирантов, преподавателей, слушателей программ дополнительного профессионального образования, руководителей предприятий и организаций, работников служб управления персоналом, специалистов и всех тех, кто занимается изучением теории и практики мотивации и стимулирования труда.

УДК 331.101.3(075.8)
ББК 65.242.1я7

© Озерникова Т. Г., 2016
© Издательство БГУ, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Тема 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда	6
1.1. Понятие мотивации в содержательном и функциональном значениях. Категориальный аппарат. Механизм мотивации на личностном уровне.....	6
1.2. Система трудовой мотивации. Типы стимулов и их связь с типами трудовой мотивации	15
1.3. Теории мотивации и их значение в практике управления мотивацией.....	23
Тема 2. Система мотивации и стимулирования персонала организации	33
2.1. Понятие системы мотивации и стимулирования персонала организации. Виды стимулирования.....	33
2.2. Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации. Политика мотивации и стимулирования персонала.....	45
Тема 3. Измерение и мониторинг трудовой мотивации	56
3.1. Психологические методы исследования трудовой мотивации.....	56
3.2. Социологические методики изучения мотивации персонала	59
Тема 4. Реализация политики мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации	66
4.1. Значение системы управления персоналом в формировании мотивации персонала.....	66
4.2. Корпоративная культура и трудовая мотивация	69
4.3. Роль руководителя в управлении мотивацией.....	73
4.4. Мотивационное значение функциональных элементов системы управления персоналом	77
4.5. Мотивационное значение организации труда.....	83
4.6. Мотивационное значение развития персонала	90
4.7. Мотивационное значение оценки персонала	97
Тема 5. Экономическая и социальная эффективность системы мотивации и стимулирования персонала организации	106
5.1. Экономическая и социальная эффективность системы мотивации и стимулирования труда, их взаимосвязь	106
5.2. Оценка социальной эффективности системы мотивации и стимулирования труда	108
5.3. Показатели экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда	117
5.4. Методические подходы к анализу частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда	121

Тема 6. Формирование политики оплаты труда в организации.	
Конкурентоспособность системы оплаты труда	125
6.1. Политика оплаты труда в организации и факторы ее формирования.	
Циклы развития организации и особенности оплаты труда.....	125
6.2. Система оплаты труда как фактор привлечения и удержания высококвалифицированного персонала. Понятие конкурентоспособности системы оплаты труда	135
6.3. Рейтинги и обзоры заработных плат: методика построения и анализа.....	148
Список рекомендуемой литературы	158
Приложения	160

ПРЕДИСЛОВИЕ

Актуальность вопросов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала очевидна. Система мотивации и стимулирования персонала решает актуальные задачи привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования правильного производственного поведения и повышения производительности труда. Эффективная система мотивации и стимулирования персонала – необходимое условие достижения стратегических целей организации, ее успеха в конкурентной борьбе.

Данное учебное пособие разработано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Представлен необходимый материал для самостоятельного изучения дисциплины «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности».

Теоретическая основа, определяющая содержание и логику изложения учебного материала, – системный подход к мотивации и стимулированию труда, представление о типах мотивации (внутренняя, инструментальная и вынужденная) и типах стимулов к труду (побуждение, вознаграждение и принуждение). В пособии рассматривается структура системы мотивации и стимулирования труда в организации, политика мотивации и стимулирования. Представлен подробный анализ подходов к измерению мотивации персонала, в приложениях приведен методический инструментарий для проведения исследования и измерения мотивации. Раскрыта роль элементов системы управления персоналом в реализации политики мотивации и стимулирования труда.

В пособии особое внимание уделено вопросам определения социальной и экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала и оценке конкурентоспособности системы оплаты труда в организации, которые пока слабо освещены в учебной и научной литературе.

Учебное пособие рекомендуется для студентов магистратуры всех форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Освоение изложенного в учебном пособии материала будет способствовать формированию системного мышления, гуманистического мировоззрения, навыков мотивирования работников. Данное издание может быть полезно аспирантам, занимающимся проблемами мотивации и стимулирования труда, слушателям программ дополнительного профессионального образования, преподавателям, а также практическим работникам в сфере управления человеческими ресурсами.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1. Понятие мотивации в содержательном и функциональном значениях. Категориальный аппарат. Механизм мотивации на личностном уровне.

1.2. Система трудовой мотивации. Типы стимулов и их связь с типами трудовой мотивации.

1.3. Теории мотивации и их значение в практике управления мотивацией.

1.1. Понятие мотивации в содержательном и функциональном значениях. Категориальный аппарат.

Механизм мотивации на личностном уровне

Следует отметить неоднозначность трактовки понятия «трудовая мотивация» в современной учебной и научной литературе. В табл. 1.1–1.2 можно ознакомиться с представлением понятия в двух основных значениях: как субъективного процесса формирования побудительных сил к труду (табл. 1.1) и как внешнего воздействия на работника с целью побуждения его трудиться (табл. 1.2).

Таблица 1.1

Определения мотивации как субъективного процесса восприятия внешних воздействий

Определение мотивации	Источник
Мотивация – сложно структурированная система мотивов, т. е. побудителей к определенным формам поведения и деятельности. При этом мотивация ни в коем случае не может рассматриваться как простая сумма побудителей, регулирующая сила мотивации не может быть сведена к сумме регулирующих воздействий составляющих ее мотивов	Чайковская Н., Эйдельман Я. Трудовая мотивация работников промышленности: структура и динамика // Общество и экономика. 2000. № 11–12. С. 104
Мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта	Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. С. 70
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей... Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т. е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Адамчук В. В., Кокин Ю. П., Яковлев Р. А. Экономика труда. М.: Финстатинформ, 1999. С. 19–20
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособие. М.: Гардарика, 2001. С. 115
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. для вузов. М.: Высш. шк., 1994. С. 65–66
Мотивация – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998

Определение мотивации	Источник
Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А. Я., Бактаева Н. А., Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Самара: СГТУ, 2001. С. 21
Мотивация – динамический процесс формирования мотива (как основания поступка)	Ильин Е. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2003. С. 67
Мотивационный процесс представляет собой субъективное восприятие, оценку и принятие (неприятие) внешних воздействий, причем именно субъективность придает мотивационным процессам фактор неопределенности: одинаковые внешние воздействия по-разному воспринимаются людьми	Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 167
Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Вершина, 2003. С. 12
Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения	Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. М.: Инфра-М, 1999. С. 160–161
Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации	Уткин Э. А., Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2004. С. 8.
Мотивация работы – это психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями	Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 77
Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели	Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. С. 257
Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направленность и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу	Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. СПб.: Питер, 2004. С. 141
Мотивация – совокупность и процесс образования мотивов поведения человека в конкретной ситуации	Прошкин Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. С. 27
Мотивация работника к выполнению работы состоит из побуждений влияний и стимулов – сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление добиться определенных целей	Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 90

Определения мотивации как внешнего воздействия на работника

Определение мотивации	Источник
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Инфра-М, 1998
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 457
Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей	Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М.: Инфра-М, 1998. С. 73
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т. д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 26
Мотивация – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации	Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. С. 6
В науке управления персоналом мотивация рассматривается как один из самых действенных инструментов воздействия на текущую деятельность работника, а также на социально-психологический климат в трудовом коллективе	Слуцкий Л. К вопросу о мотивации наемного труда в сфере малого бизнеса // Человек и труд. 2000. № 11. С. 68
Мотивация, в организационном контексте, – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности	Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. М.: Центр, 1997. С. 286
В самом общем виде структура трудовой мотивации складывается из факторов экономической и ценностной регуляции трудовой деятельности и дополняется элементами принуждения	Эйдельман Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации // Вопросы экономики. 1991. № 1. С. 76
Мотивация труда – многоуровневый процесс целенаправленного формирования и развития социального диалога между предпринимателями, наемными работниками, государственными органами, обеспечивающий возрастание доверия, делегирования и принятия ответственной зависимости между участниками трудовых отношений. Сутью этого процесса является возрастание согласованности интересов различных социальных групп, расширение зоны сознательно достигнутого социального компромисса	Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2000. С. 345
Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации	Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Вершина, 2003. С. 12

Определение мотивации	Источник
Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей	Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Журн. «Управление персоналом», 2005. С. 11
Мотивация – процесс формирования субъектом управления такой системы мотивов поведения объектов управления, которая обеспечивала бы достижение им поставленных в управлении целей.	Прошкин Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. С. 39

Соответственно, во-первых, в исходном, *содержательном* смысле мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). В данном значении мотивация – субъективный процесс, происходящий в сознании человека и оказывающий влияние на его поведение.

Во-вторых, в *функциональном* смысле, мотивация может рассматриваться как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей. В таком понимании мотивация – важнейшая функция управления, причем как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельной организации. На уровне социума мотивирующие воздействия реализуются (прямо или косвенно) через систему важнейших социальных институтов, формируя «мотивационную среду», воздействуя на формирование системы ценностей, развитие потребностей и интересов членов общества. На уровне организации мотивация – функция менеджмента, воздействие на формирование мотивов поведения работников. Термин «мотивирование» тождествен понятию «мотивация» в данном контексте. Мотивирование является важнейшей управленческой компетенцией.

Мотивация и стимулирование труда

При рассмотрении понятия мотивации в функциональном смысле представляется наиболее важным определение его соотношения с понятием «стимулирование». По данному вопросу в современной научной литературе нет единого мнения.

Ряд авторов отождествляют понятия мотивации и стимулирования, что, на наш взгляд, неправомерно, так как данные понятия, без сомнения, обладают собственным смыслом. В определении И. Гущиной понятия мотивации и стимулирования практически отождествляются¹. Б. М. Генкин отождествляет понятие «стимулирование» с понятием «внешней» мотивации². При этом Б. М. Генкин указывает на неоднозначность трактовки внутренней и внешней мотивации в литературе и распространенность понимания стимулирования как исключительно экономической мотивации (рис. 1.1).

¹ Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. С. 169.

² Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М., 1999. С. 116.



Рис. 1.1. Подходы к определению соотношения понятий «мотивация» и «стимулирование»

На наш взгляд, отождествление внешней мотивации со стимулированием не вполне оправдано. Для обоснования данной точки зрения обратимся к другим трактовкам внешней и внутренней мотивации. Описание двух типов мотивации в ее содержательном смысле – внешней и внутренней – стало одним из результатов комплексного исследования ленинградских социологов в 60-е гг.¹ Мотивация, связанная с самореализацией, творчеством в процессе труда, интерпретировалась как внутренняя мотивация. Инструментальная мотивация, ориентирующая индивида на отношение к труду как средству к существованию – как внешняя мотивация. По нашему мнению, именно эта трактовка является наиболее правомерной.

Сходная концепция описана румынским социологом К. Замфир, которая выделяет три составляющих мотивации: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ)². Под внутренними мотивами понимается то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью (понимание ее общественной полезности, удовлетворение, которое приносит работа, т. е. процесс и результат труда). Внутренняя мотивация возникает из потребностей самого человека, поэтому на ее основе он трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления. Внешняя мотивация содержит мотивы, «внешние» по отношению как к работнику, так и к труду: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу и т. д.

¹ Человек и его работа. М., 1967.

² Замфир К. Удовлетворенность трудом. М., 1983.

При этом материальное стимулирование, продвижение по службе, одобрение со стороны коллег и др. относятся к внешней положительной мотивации, а наказания, критика, штрафы, осуждение – к внешней отрицательной мотивации. Важно отметить, что именно внутренняя мотивация признается К. Замфир наиболее эффективной с точки зрения как эффективности труда, так и удовлетворенности трудом. Для достижения высокой эффективности труда модель мотивации должна выглядеть следующим образом: $VM > ВПМ > ВОМ$, т. е. центральное место должны занимать внутренние мотивы при одновременном использовании внешних положительных мотивов и ограничении внешних отрицательных мотивов.

Соответственно, выделение внешней и внутренней мотивации применимо именно к пониманию мотивации в содержательном значении данного понятия как субъективного процесса формирования побудительных сил к действию. В этом процессе взаимодействуют потребности, ценности и интересы субъекта, при этом под воздействием внешних факторов (стимулов) формируются мотивы поведения. **Внутренняя мотивация** возникает, когда стимулы характеризует само содержание деятельности и ее значимость для субъекта. **Внешняя мотивация** формируется как реакция на внешние по отношению к процессу деятельности стимулы – например, вознаграждение. Таким образом, и внешняя мотивация – это прежде всего внутренний процесс восприятия внешних стимулов, формирование внутренних побудительных сил к действию – мотивов.

Внешняя мотивация не может отождествляться со стимулированием. Рассматривая мотивацию как функцию менеджмента, как воздействие на работников с целью формирования мотивов к труду, мы можем полагать, что пониманию мотивации в данном контексте тождествен термин «мотивирование». Мотивирование предполагает воздействие среды и управляющего субъекта на личность человека. В таком случае **стимулирование** – это средство мотивации (мотивирования), комплекс внешних воздействий, применение системы стимулов для воздействия на формирование мотивов и поведение работника. Если менеджер использует в качестве средства мотивирования персонала обогащение трудовых функций, то он задействует механизмы внутренней мотивации работников, а если конструирует новые формы вознаграждений – то его целью является оптимизация внешней мотивации персонала.

Среди исследовательских подходов, дифференцирующих понятия мотивации и стимулирования, распространено понимание стимулирования как такого внешнего воздействия, которое учитывает мотивационную структуру личности и имеет косвенный характер воздействия, в отличие от прямых приказов и распоряжений. Стимулирование, таким образом, имеет целью формирование заинтересованности работника в труде. Такое понимание соотношения мотивации и стимулирования предлагают, например, В. М. Катков и Э. А. Уткин. На наш взгляд, средством мотивации могут выступать стимулы различного рода, любые внешние воздействия, в том числе как отражающие содержание трудового процесса, так и властные, принудительные механизмы.

Т. Д. Макаренко дифференцирует понятие «стимулирование» и понятие мотивации в содержательном смысле: «...стимулирование – это процесс внешнего воздействия на всякую социальную систему..., а мотивация – это процесс

сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, деятельности...»¹. Этот подход к определению различий понятий мотивации и стимулирования развивается через выделение понятий «базовой» и «конкретной» мотивации. Целесообразно различать две формы мотивации: мотивацию к конкретному труду и базовую мотивацию к труду как специфической форме социальной деятельности. **Базовая мотивация** формируется на уровне общества в целом или отдельных социальных общностей под влиянием институциональных стимулов, и представляет собой совокупность адресованных труду потребностей, ценностных ориентаций и интересов в трудовой сфере. **Конкретная мотивация** формируется на уровне организации (предприятия) под влиянием воздействий со стороны менеджмента – операциональных стимулов, которые «преломляются» в сознании работника, «накладываются» на его базовую мотивацию. В научной литературе есть попытки отождествления мотивации с базовой мотивацией, а стимулирования – с конкретной мотивацией.

В определении стимулирования В. В. Радаева подчеркивается, во-первых, что стимулирование выражает процесс взаимодействия социального субъекта с природным и социальным окружением и, во-вторых, что именно это окружение (т. е. комплекс внешних воздействий) побуждает его к деятельности определенной направленности и интенсивности, активизирует социального субъекта в этой деятельности². Здесь, на наш взгляд, зафиксирована роль стимулирования именно как внешнего воздействия, средства мотивации, при этом акцентируется внимание на значении стимулов для регулирования уровня активности субъектов. Именно такой подход в наибольшей степени отражает соотношение стимулирования и мотивации в функциональном значении. Стимулирование является средством любого способа мотивации и на любом структурном уровне. Мотивация (в функциональном значении) – это цель управленческой системы, а стимулирование – средство ее достижения на различных уровнях управления.

Это понимание соотношения мотивации в функциональном значении и стимулирования подтверждается и многообразием стимулов (институциональных и операциональных, экономических и неэкономических, позитивных и негативных и проч.). Необходимо добавить, что стимулирование является действенным средством мотивации только при определенных условиях. Во-первых, стимулирование должно учитывать сложившуюся структуру потребностей, ценностей и интересов работника. Необдуманное, «механическое» применение неэффективных стимулов ослабляет мотивационное воздействие. Ряд управленческих воздействий и институциональных изменений может выполнять роль «дестимулов», когда их «антимотивирующее» значение не было учтено. Во-вторых, стимулирование должно способствовать формированию как внешней, так и внутренней мотивации как на уровне формирования трудовых ценностей (базовая мотивация), так и на уровне формирования мотивов труда в условиях конкретной организации (конкретная мотивация).

¹ Макаренко Т. Д. Проблемы формирования рыночного механизма регулирования оплаты труда. Иркутск, 1998. С. 10.

² Радаев В. В. О социальных компромиссах и теневой экономике // Куда идет Россия? Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год. М., 1999. С. 42.

Личностная подсистема трудовой мотивации, характеризующая субъективный процесс формирования мотивов к труду, имеет сложную внутреннюю структуру. Основные элементы механизма мотивации на личностном уровне – это потребности, интересы, ценности и мотивы. Именно эти субъективные явления определяют восприятие стимулов – внешних воздействий на работника.

Потребности

Наиболее распространенной трактовкой понятия «потребности» является «нужда», «надобность» субъекта в чем-либо значимом, ценном и необходимом для его существования и развития. «Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные, духовные и социальные потребности»¹. Именно потребности являются «пусковым механизмом» социально-экономических отношений.

Интересы

В научной литературе даются разнообразные определения понятия «интерес». Чаще всего встречается понимание интереса как осознанной потребности: «Интерес (от лат. *interest* – имеет значение) – это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности, интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно для нормальной жизни человека, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность. Таким образом, специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования человека...»².

Ценности

Ценности – это характеристики сознания субъекта, его представления о главных и важных жизненных целях и смыслах, а также об основных средствах достижения жизненных целей. Ценностный смысл могут иметь различные явления, процессы, события и предметы материально-вещественного мира. Ценности дифференцируются по уровням: общественные, групповые, личные, в зависимости от субъекта. Общественные и групповые ценности являются основой культуры общества и ее субкультур, оказывающих на мотивационный процесс огромное воздействие.

Слово «стимул» происходит от лат. *stimulus* – остроконечная палка, стрелка. Соответственно, большая часть определений стимулов сводится к их пониманию как внешних воздействий.

Стимулы

Стимулы к труду – это вся система внешних побуждений к действию в сфере труда, это внешние воздействия, побуждающие работника трудиться качественно, производительно, с полной отдачей. Воздействие внешних стимулов

¹ Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Н. Новгород, 2003. С. 8–9.

² Там же. С. 9.

на трудовое поведение опосредовано сознанием работника. При этом стереотипы восприятия и реагирования на старую систему стимулов мешают становлению новой системы: новые стимулы далеко не всегда (и не всеми работниками) адекватно воспринимаются.

Механизм мотивации на личностном уровне

Механизм мотивации – сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего потребностей, интересов и ценностей) и внешних воздействий (стимулов), определяющих формирование реальных мотивов труда. Процесс взаимодействия внешних и внутренних побудительных сил к труду на уровне отдельного индивида (работника) в наиболее общем виде представлен на рис. 1.2.

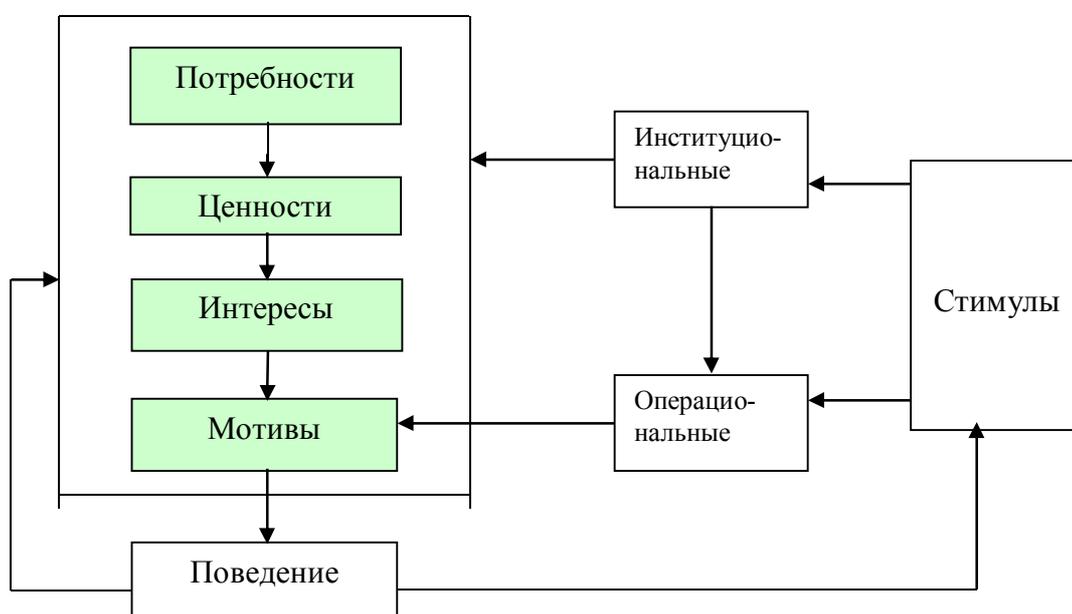


Рис. 1.2. Механизм мотивации на личностном уровне¹

Основой формирования мотивов поведения являются потребности. Можно сказать, что труду «адресуются» потребности принципиально разных видов, а значит, человек чувствителен к самым разнообразным внешним стимулам. Осознанная потребность принимает форму интереса – это стремление действовать определенным образом, чтобы удовлетворить потребность в реально сложившихся внешних условиях (т. е. в условиях действия определенных стимулов). Одна и та же потребность может породить разные интересы. То, какую форму примет определенная потребность, зависит от системы ценностей и норм, усвоенных человеком. Эта система может соответствовать доминирующей экономической культуре общества, а может сформироваться в рамках различных субкультур и контркультур.

¹ Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. Иркутск, 2001. С. 81.

Ценности выполняют функцию своеобразного «сита», отсеивая те интересы, которые не соответствуют представлениям человека о том, что является правильным, значимым или допустимым, а что – нет. На формирование и трансформацию внутренних побудительных сил к труду, оказывают огромное влияние институциональные стимулы, т. е. система экономических, политических, правовых и иных социальных институтов (вся система общественных условий).

Если интересы определяют «стратегическую линию поведения», то мотивы – это «тактика», выбор способа действия в конкретной ситуации, с учетом действия определенных внешних воздействий в реальной трудовой ситуации (операциональных стимулов). Таким образом, мотив непосредственно предшествует поступкам, поведение в таком случае является результатом действия внутренних регуляторов, опосредующих стимулирующие (или дестимулирующие) внешние воздействия. Мотивы более подвижны, и в большей степени подвержены влиянию операциональных стимулов, однако косвенно (через систему потребностей, интересов и ценностей) в них отражается и действие институциональных стимулов.

Выражаясь в реальном трудовом поведении, мотивы способствуют достижению работником определенных результатов. Эти результаты оцениваются как внешним окружением работника (что приводит, прежде всего, к трансформации применяемых к нему операциональных стимулов), так и самим работником с точки зрения степени удовлетворения адресованных труду потребностей и интересов, что может привести к их трансформации.

1.2. Система трудовой мотивации.

Типы стимулов и их связь с типами трудовой мотивации

Система – это целостная, иерархически организованная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обретает новое качество благодаря синергетическому эффекту взаимодействий, что обеспечивает определенную степень устойчивости системы и реализацию целей (функций) системы во внешней среде. Система трудовой мотивации, безусловно, является сложной социальной системой, включающей подсистемы и компоненты различных уровней, и в то же время является подсистемой общества как более сложной системы.

Система трудовой мотивации – это подсистема общества, целью (результатом) функционирования которой является формирование определенного, исторически обусловленного типа отношения к труду, в результате взаимодействия сознания субъекта и комплекса внешних воздействий (стимулов к труду). Из данного определения следует:

– «внешней средой» функционирования системы трудовой мотивации является общество в целом как «сверхсистема», а значит, системы трудовой мотивации исторически обусловлены характером социально-экономических отношений;

– система трудовой мотивации включает две крупные подсистемы: личностную подсистему, характеризующую сознание субъекта, и подсистему стимулов к труду, характеризующую комплекс внешних мотивационных воздействий на субъект. Такое понимание системы трудовой мотивации интегрирует определения понятия мотивации в содержательном и функциональном значениях.

Основные свойства системы трудовой мотивации:

1. Системе трудовой мотивации свойственна целенаправленность, ориентация на реализацию определенных функций (достижение целей), обусловленных местом системы во внешней среде (обществе в целом). Функцией системы трудовой мотивации в обществе является формирование определенного («заданного» типом социально-экономической системы в целом) типа отношения к труду.

2. Важнейшей характеристикой системы является ее целостность, несводимость характеристик и свойств системы к сумме свойств и характеристик ее элементов, обусловленная синергетическим эффектом взаимодействий («целое больше суммы частей»). Все компоненты системы мотивации взаимосвязаны и только их комплексное взаимодействие приводит к достижению определенного результата.

3. Система трудовой мотивации обладает внутренней организацией, обусловленной взаимодействием ее подсистем и элементов, а также иерархичностью. Подсистема стимулов к труду действует как на институциональном, так и на операциональном уровнях, формируя тип базовой и конкретной мотивации и тип отношения к труду как отдельных работников, так и различных социальных групп (профессионально-квалификационных, демографических и др.).

4. Система трудовой мотивации обладает способностью к самоорганизации, восстановлению и поддержанию устойчивости в случае «возмущающих воздействий» со стороны внешней среды. Данное свойство можно интерпретировать как «инерционность» мотивационных процессов, что обусловлено спецификой отдельных ее элементов. Так, в личностной подсистеме наиболее инерционными компонентами являются ценности. В подсистеме стимулов к труду наиболее инерционны институциональные стимулы.

Формируемый тип отношения к труду и является системообразующим признаком каждой исторически обусловленной системы мотивации. Тип отношения к труду – это устойчивый комплекс характеристик базовой и конкретной мотивации к труду, уровня и структуры удовлетворенности работой, формирующийся в конкретных исторических условиях под воздействием системы институциональных и операциональных стимулов к труду.

Система трудовой мотивации состоит из двух крупных подсистем – системы стимулов к труду и личностной подсистемы (рис. 1.3).

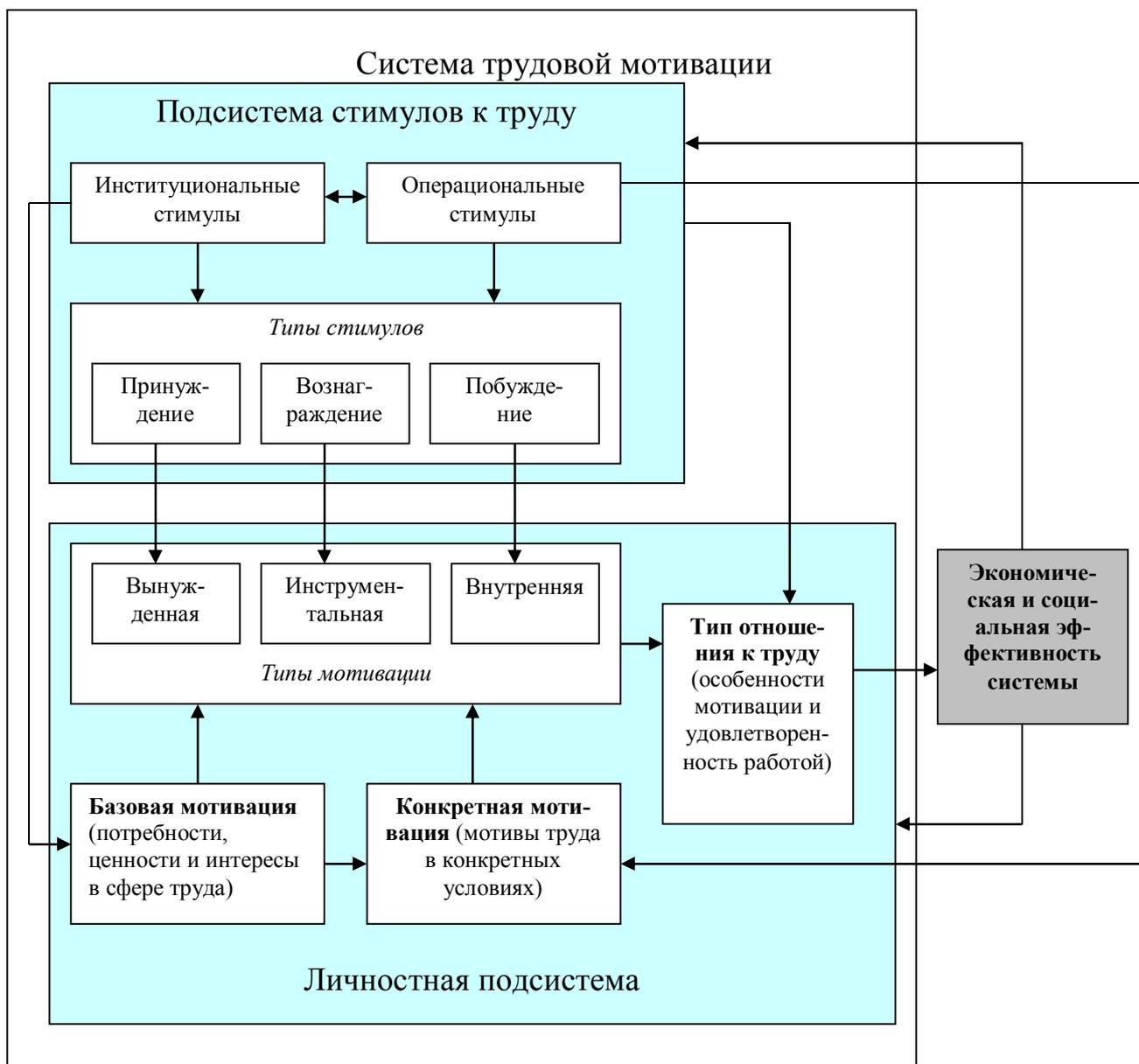


Рис. 1.3. Система трудовой мотивации¹

Система стимулов к труду имеет иерархическое строение и включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- институциональные стимулы, действующие на уровне общества в целом, формирующие, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду);
- операциональные (внутриорганизационные) стимулы, действующие на уровне предприятий и организаций, формирующие (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда.

¹ Озерникова Т. Г. Исследование трудовой мотивации с позиций системного подхода // Известия ИГЭА. 2002. № 4.

Институциональные и операциональные стимулы органически взаимосвязаны. С одной стороны, функционирующие в обществе экономические, политические и культурные институты определяют формальные (юридически закрепленные) и неформальные правила экономической активности хозяйствующих субъектов, что отражается и на комплексе стимулов, применяемых в отношении персонала.

С другой стороны, практики социально-экономических взаимодействий, в том числе и в социально-трудовой сфере, формирующиеся на операциональном уровне (на предприятиях, в организациях) могут впоследствии институционализироваться.

По способу воздействия на мотивационную структуру личности стимулы дифференцируются на три группы:

Побуждение – апелляция к внутренней мотивации, это применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости. Побуждение, по нашему мнению, основано на применении, прежде всего, положительных стимулов и может быть реализовано и на институциональном, и на операциональном уровне.

Вознаграждение предполагает применение как положительных (поощрение), так и отрицательных стимулов (наказание). Вознаграждение – это средство инструментальной мотивации, возможность для работника удовлетворить свои потребности посредством труда («внешняя мотивация»). Вознаграждение может иметь форму материальных стимулов (денежных и неденежных) и нематериальных стимулов (моральных, социальных, статусных и др.). Необходимо отметить, что формы вознаграждений тесно переплетены (повышение в должности сопровождается увеличением заработка и др.). Эта группа стимулов также реализуется как на институциональном, так и на операциональном уровне, хотя это и менее очевидно.

Принуждение – это тоже фактор внешней мотивации, основанный на применении отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения. Принуждение может осуществляться в прямой и косвенной (как правило, экономической) форме, на институциональном и операциональном уровнях.

По специфике применяемых методов стимулы к труду дифференцируются на две группы:

- положительные стимулы (поощрение);
- отрицательные стимулы (наказание).

Таким образом, основные классификации стимулов взаимосвязаны. На рис. 1.4 представлена комплексная классификация стимулов к труду.

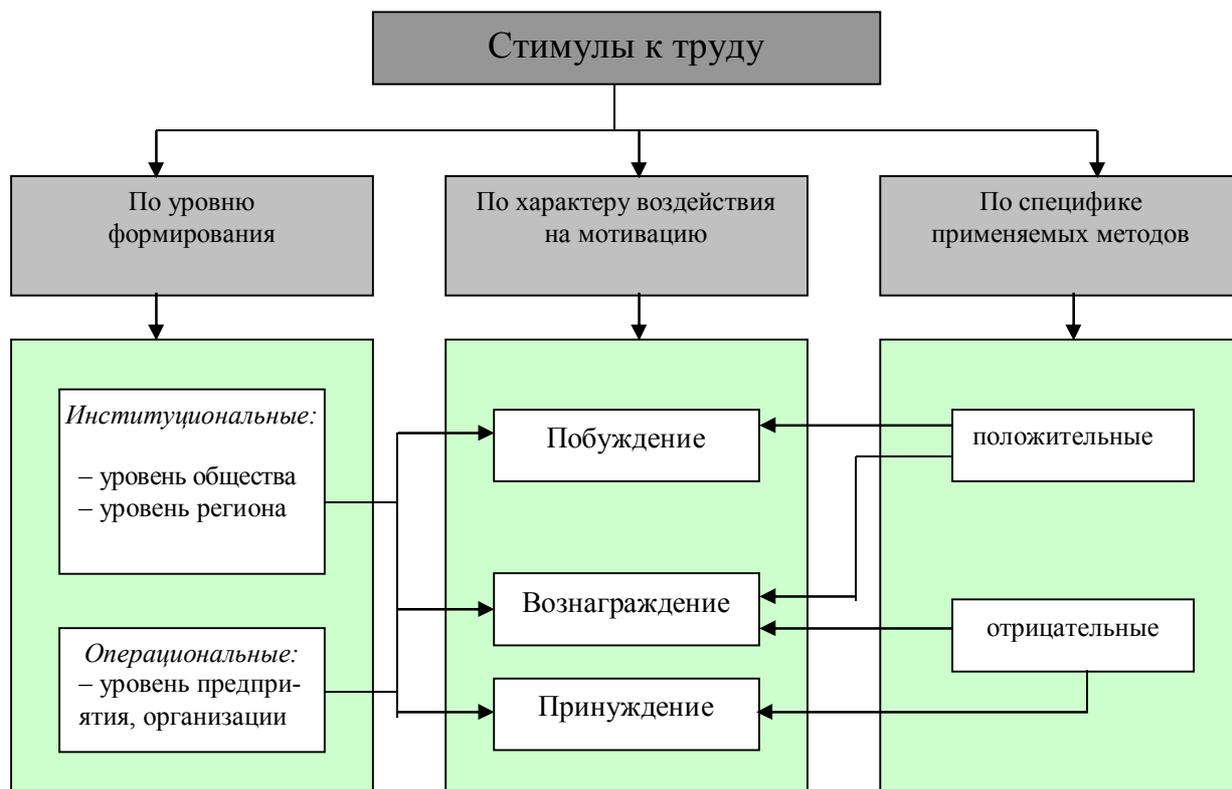


Рис. 1.4. Комплексная классификация стимулов к труду

В табл. 1.3 представлена взаимосвязь типов стимулов к труду и формируемых типов трудовой мотивации. Побуждение формирует внутреннюю мотивацию, принуждение – внешнюю вынужденную мотивацию. Вознаграждение как тип стимулов формирует внешнюю инструментальную мотивацию. Поскольку вознаграждение включает широкий спектр стимулов, целесообразно выделение экономических, статусных и социальных вознаграждений, формирующих соответствующие типы трудовой мотивации (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Взаимосвязь типов стимулов и типов мотивации

Типы стимулов		Типы мотивации		
1. Побуждение		Внутренняя		
2. Вознаграждение	Экономическое	Экономическая	Инструментальная	Внешняя
	Статусное	Статусная		
	Социальное	Социальная		
3. Принуждение		Вынужденная		

В табл. 1.4 представлено краткое описание типов мотивации, формируемых различными типами стимулов к труду.

Характеристика типов мотивации

Тип мотивации	Описание типа мотивации
Внутренняя мотивация	Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость. Удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации
Внешняя инструментальная экономическая мотивация	Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах. Удовлетворение материальных потребностей
Внешняя инструментальная статусная мотивация	Ориентация на карьеру, власть, престиж. Удовлетворение статусных потребностей, потребности во власти
Внешняя инструментальная социальная мотивация	Ориентация на общение с коллегами, благоприятный психологический климат, корпоративность. Удовлетворение потребностей в причастности, принадлежности, общении
Внешняя вынужденная мотивация	Ориентация на выживание, в условиях низкой конкурентоспособности, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей и отсутствия свободы выбора места приложения труда. Недостаточная степень удовлетворения потребностей в безопасности

В мотивировании персонала нельзя использовать только вознаграждения. Применение инструментальных стимулов дает положительные результаты, однако следует подчеркнуть кратковременность этих результатов и необходимость постоянного положительного (и отрицательного) подкрепления. При этом менеджерам приходится все время увеличивать «набор» вознаграждений, что увеличивает издержки. Поэтому целью менеджмента должно быть комплексное применение системы стимулов для формирования и внутренней, и внешней мотивации работников. Внешняя мотивация может быть эффективна для активности исполнительской, но творчество невозможно без сильных внутренних стимулов, которые, по мнению экспертов, важнее, чем собственно творческие способности и знания¹.

Особое значение в развитии позитивной мотивации персонала имеет минимизация принуждения к труду. Принуждение – особая система стимулов к труду, характерными чертами которой являются²:

- использование отрицательных стимулов – санкций (угроз ухудшения положения субъекта);
- ограниченная свобода выбора субъектом способов поведения в трудовой сфере;
- механизм принуждения действует на уровне первичных, витальных потребностей, удовлетворение которых необходимо для обеспечения существования субъекта.

Принуждение, таким образом, один из факторов внешней мотивации. Принуждение может осуществляться на институциональном и операциональном уровнях.

¹ Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией. Иркутск, 2009. С. 16–19.

² Там же. С. 68.

Б. Г. Прошкин рассматривает несколько классификаций форм принуждения¹:

- по степени регламентированности – принуждение по правилам (регламентированное) и принуждение без правил (произвольное);
- по моменту осуществления воздействия (принуждение-угроза, принуждение-подкрепление, принуждение-кара);
- по степени открытости (открытое и скрытое принуждение).

На наш взгляд, характеризуя формы принуждения, необходимо выделить прежде всего прямое и косвенное принуждение².

Прямое принуждение осуществляется в государственно-правовых формах, выражается в отношениях господства и подчинения. Примеры прямого принуждения – труд рабов, крепостных, заключенных, военнопленных. Уровень удовлетворения первичных жизненных потребностей минимален и едва обеспечивает физическое выживание. При такой форме принуждения у субъекта формируется особый доминирующий интерес – к самосохранению, выживанию. Другие интересы личности (связанные со стремлением улучшить условия своего существования) подавляются, интерес к труду не формируется. Для прямого принуждения к труду характерно глубокое отчуждение труда в его основных формах. Именно эта форма принуждения к труду наименее эффективна с точки зрения результатов труда, его производительности и качества. Прямое принуждение к труду является характерной чертой тоталитарных обществ, а отдельные признаки прямого принуждения к труду могут проявляться в любых обществах в условиях экстремальных ситуаций (войны, стихийные бедствия).

Косвенное принуждение к труду характеризуется наличием у субъектов определенной (ограниченной) свободы выбора, определенных гражданских прав и свобод, однако уровень удовлетворения первичных потребностей остается близким к критическому, и доминирующим интересом субъекта остается самосохранение, выживание, поддержание (но не улучшение!) условий своего существования. Косвенное принуждение к труду проявляется в нескольких формах.

Во-первых, это *экономическое* принуждение, основанное на отчуждении труда от собственности, «свободы» наемного работника от средств производства, вынужденного продавать свою рабочую силу в обмен на необходимое для его существования количество материальных благ.

Другая форма косвенного принуждения к труду – *административное* принуждение, которое реализуется через систему отрицательных стимулов в отношении субъектов, свобода которых ограничивается административными рамками.

Социально-нормативное принуждение – еще одна форма косвенного принуждения к труду. Его особенность – в характере воздействия на сознание работника, которое осуществляется через систему этических, культурных, религиозных и идеологических норм, абсолютизирующих ценность труда. При этом свобода выбора поведения ограничена не столько административными нормами или экономическими условиями, сколько господствующими в обществе социальными нормами,

¹ Прошкин Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск, 2008. С. 176–182.

² Озерникова Т. Г. Принуждение к труду в переходной экономике // Вопросы экономики. 2003. № 9.

регламентирующими поведение в трудовой сфере. Наиболее ярко данная форма косвенного принуждения проявляется в идеологическом принуждении, когда «сакральная» ценность труда не просто провозглашается, но внедряется в сознание работников, а отклонение от идеологических норм поведения в трудовой сфере карается с помощью системы отрицательных стимулов.

Последняя форма косвенного принуждения – это *технологическое* принуждение, которое формируется на основе отчуждения труда как деятельности, когда «закрепление» работника за рабочим местом объективно обусловлено. Оно также предполагает ограниченную свободу субъектов в выборе места приложения труда, низкий уровень удовлетворения их витальных потребностей. Примерами технологического принуждения может быть исключительно узкая профессиональная специализация работника, а также отсутствие возможности перемены труда, например, в «монозаводских» городах¹. Важно подчеркнуть тесную связь основных видов принуждения. Прямое принуждение, как правило, реализуется в отношении определенной части работников, и может сочетаться с косвенными формами принуждения в отношении другой их части. Что касается форм косвенного принуждения, то они, как правило, реализуются в комплексе. Так, экономическое принуждение может «дополняться» административным, технологическим или идеологическим, и наоборот.

«Обратная связь» в системе трудовой мотивации обеспечивается через оценку эффективности функционирования системы.

Эффективная система трудовой мотивации – это такое состояние системы, которое соответствует целям прогрессивного экономического развития конкретного общества на определенном историческом этапе. При этом под «экономическим развитием» необходимо понимать не только развитие «технологических» факторов производства, но и «человеческого фактора», человека, работника как главной производительной силы. Соответственно, можно выделить два основных критерия эффективности системы трудовой мотивации, определяющие ее особенности на различных этапах развития социально-экономических отношений: экономический и социальный (гуманистический)².

Очевидно, что проявление критериев эффективности системы трудовой мотивации (особенно экономического критерия) дифференцированы по уровням и могут находиться в противоречии. С точки зрения эффективности системы трудовой мотивации основные типы стимулов значительно дифференцированы (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Сравнительная эффективность типов стимулов к труду

Оценка эффективности по критериям и структурным уровням	Типы стимулов		
	<i>Принуждение</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Побуждение</i>
Институциональный	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность

¹ Радаев В. В. Экономическая социология. М., 1998. С. 65–66.

² Озерникова Т. Г. Исследование трудовой мотивации с позиций системного подхода // Известия ИГЭА. 2002. № 4.

Оценка эффективности по критериям и структурным уровням		Типы стимулов		
		<i>Принуждение</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Побуждение</i>
Экономический критерий	Операциональный	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
Социальный критерий	Институциональный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Операциональный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность

Так, принуждение имеет ограниченную экономическую эффективность на институциональном и операциональном уровнях, однако экономическая эффективность на личностном уровне и социальная эффективность на всех уровнях является низкой. Эффективность вознаграждений по обоим критериям и на всех уровнях выше, но она является ограниченной, так как зависит от соответствия внешних стимулов потребностям работников, а для ее поддержания необходимо постоянное совершенствование системы вознаграждений.

Наиболее высока экономическая и социальная эффективность побуждения, так как данный тип стимулов способствует, с одной стороны, развитию личности работника, его творческого потенциала, а с другой – росту производительности труда.

1.3. Теории мотивации и их значение в практике управления мотивацией

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основное внимание уделяют анализу структуры потребностей, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации.

Согласно теории потребностей А. Маслоу, человеческие потребности имеют иерархическую структуру. А. Маслоу выделяет потребности более низкого порядка (физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности) и потребности более высокого порядка (потребности в принадлежности к социальной группе, потребности в уважении и статусе, потребность в самоактуализации, т. е. стремление к полной реализации своих возможностей). Мотиваторами выступают неудовлетворенные, или не полностью удовлетворенные потребности¹.

Выводы из теории А. Маслоу, которые имеют большое значение для менеджмента следующие:

– потребности низшего уровня должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно актуализировать потребности высшего уровня;

¹ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. С. 112–119.

– при удовлетворении потребностей низшего порядка можно с уверенностью утверждать, что человек будет искать возможности удовлетворения потребностей высшего порядка.

– большинство потребностей никогда не бывают удовлетворены полностью: человек стремится иметь еще больше денег, еще больше безопасности, друзей, уважения и самоуверенности. Для продвижения вверх по пирамиде потребностей необходимо не полное удовлетворение низших потребностей, а достаточный уровень их удовлетворения.

Теорию А. Маслоу лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не прикладную модель. В известном смысле именно общий характер данной теории способствовал ее пониманию и широкому признанию.

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. В основу этой теории легли результаты эмпирических исследований. Ф. Герцберг изменил взгляд на природу мотивации достаточно радикально: он впервые доказал, что фактором мотивации является сам труд, а деньги, в основном, являются «гигиеническим фактором». Герцберг дифференцирует собственно мотиваторы (мотивирующие факторы) и гигиенические (поддерживающие) факторы. Одна группа условий труда (мотиваторы, или факторы удовлетворения) формирует мотивы к труду, но отсутствие этих факторов обычно не вызывает отрицательных эмоций у работников. Это содержание работы («работа сама по себе»), достижения, возможности роста, ответственность, продвижение и признание. Другая группа условий (гигиенические факторы) в случае их отсутствия вызывает неудовлетворенность работников. Однако в случае наличия данных факторов обуславливает только нейтральное состояние работников, а не формирует мотивацию. Ф. Герцберг назвал эти факторы «поддерживающими», поскольку они необходимы, но не достаточны для построения мотивационной системы. Понятие мотивирующих факторов или внутренних поощрений оказало значительное влияние на трансформацию управленческих мотивационных воздействий. Важный вывод из этой теории: когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее, толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов. Особое место отводится выводу Герцберга о роли заработка как «гигиенического» фактора. Наиболее важным открытием, полученным в результате проведенных Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к группе гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Однако при исследовании «деньги» рассматривались как фиксированный оклад, не зависящий от выработки и качества работы.

К. Альдерфер предпринял попытку создать содержательную теорию мотивации, которая была бы свободна от недостатков теорий Маслоу и Герцберга. Он предлагает **модифицированную трехуровневую модель мотивации СВР (ERG):** существование (existence), взаимоотношения (relatedness), рост (growth). Первый уровень – потребности существования, объединяющие физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Второй уровень – потребности во взаимоотношениях (потребности быть понятым и воспринятым руководителем, под-

чиненными и коллегами). Третья группа – потребности роста – стремление к независимости и самоактуализации. Эта модель, в отличие от модели Маслоу, не предполагает строгого перехода от удовлетворения низших потребностей к высшим, а допускает активизацию и всех трех уровней одновременно. При отсутствии удовлетворения высшей потребности, мотивационное значение приобретает низшая потребность, и наоборот. Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер назвал *процессом удовлетворения потребностей*, а движение вниз – *процессом фрустрации*, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Два первых (нижних) уровня потребностей, по Альдерферу, имеют, в принципе, пределы удовлетворения, в отличие от третьего уровня (потребности роста). Потребности роста не имеют пределов и могут стимулировать работу индивида в случае полного удовлетворения потребностей существования и взаимосвязи.

Теория приобретаемых потребностей Д. МакКлелланда тесно связана с концепциями обучения. В теории отмечается тесная связь потребностей человека и культуры общества. Подробно рассмотрены три основные приобретаемые потребности – в достижении (Ach), принадлежности (Aff) и власти (Pow). Модель МакКлелланда, таким образом, касается только структуры «высших» потребностей, материальные потребности и потребность в безопасности остаются за пределами рассмотрения. Потребности в модели МакКлелланда не расположены иерархически и не исключают друг друга.

Наиболее популярная идея МакКлелланда заключается в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления. Потребность в успехе может быть развита, в том числе при внедрении в организации системы управления по целям. Разработана классификация менеджеров:

1. «Институциональные менеджеры», которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности и обладают высоким уровнем самоконтроля.

2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны.

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти, которые открыты и социально активны.

Сравнительный анализ содержательных теорий показывает, что все они могут подвергаться критике как из-за применяемых методов, так из вытекающих последствий, выводов. Каждая из теорий вносит вклад в понимание структуры адресуемых труду потребностей, но ни одна из них не может рассматриваться как полная и исчерпывающая. Ценность представляют все рассмотренные теории, и в практике менеджмента их положения и выводы должны учитываться комплексно и творчески.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов, хотя в данных теориях не отрицается важная роль потребностей.

К числу процессуальных теорий мотивации относится **теория ожиданий** В. Врума. Согласно этой теории, мотивация есть функция трех факторов: валентности (выраженности желания получить вознаграждение), ожидания (оценки вероятности того, что прикладываемые усилия приведут к успешному выполнению задания) и инструментальности (оценка вероятности того, что достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено):

$$\text{Мотивация} = \text{Валентность} \cdot \text{Ожидания} \cdot \text{Инструментальность}.$$

Валентность определяет значимость получения поощрения, устремленность работника к достижению поставленной цели. Под поощрением понимается не только материальное поощрение, но и продвижение по службе, моральное поощрение и т. д.

Другой компонент мотивации в соответствии с данной теорией – ожидание, уверенность индивида в том, что его труд приведет к достижению поставленной цели. Такое толкование ожидания коррелирует с понятием *самоэффективности*, т. е. уверенностью работника в своей компетентности и возможностях по отношению к выполнению конкретного сложного задания.

Инструментальность как элемент модели ожиданий характеризует убежденность работника в реальности получения вознаграждения в случае успешного выполнения задачи. Неуверенность работника в том, что руководство выполнит свои обещания, снижает мотивацию.

В соответствии с этой теорией, сотрудники работают эффективно, если они уверены в возможности реализации своих ожиданий в трех областях:

- ожидания в отношении «затраты труда – результаты труда»;
- ожидания в отношении «результаты труда – вознаграждение»;
- ценность полученного вознаграждения.

Можно сделать вывод: согласно теории ожидания, связь между усилиями и вознаграждением стимулирует труд, но вознаграждают не за усилия, а за результаты труда. Поэтому на пути к вознаграждению появляются еще два важных рубежа: качественно выполненная работа как процесс достижения результата и результата труда. Некачественная работа также приводит к уменьшению вознаграждения, как и малые затраченные усилия. Поэтому из теории ожидания следуют и другие очень важные выводы для организации системы мотивации. Так, при постановке задач следует учитывать способности работника к выполнению задания с требуемым качеством; необходимо обеспечить объективность оценки результатов труда по четким, заранее определенным и известным работнику критериям; необходимо обеспечить работника необходимыми ресурсами для выполнения задания и получения качественного результата.

Другая известная процессуальная теория – **теория справедливости**, предложенная С. Адамсом. Теория основана на признании значимости для работников справедливости системы психологических, социальных и экономических поощрений.

$$\frac{\text{Вознаграждение работника}}{\text{Вклад работника}} \longleftrightarrow \frac{\text{Вознаграждение других работников}}{\text{Вклад других работников}}$$

Согласно этой теории, работники оценивают справедливость действий руководства, сравнивая соотношение собственных усилий и вознаграждения с соотношением усилий и вознаграждения других работников. Сравнивается не абсолютный, а относительный размер вознаграждений. Если работник оценивает действия менеджмента как справедливые, то его мотивация не снижается (но и не увеличивается!). Если действия оцениваются как несправедливые, то возникает мотивация, направленная на уменьшение несправедливости. Причем, согласно данной теории, восприятие работником своего вознаграждения как завышенного, так заниженного приводит к различным поведенческим реакциям: увеличению (уменьшению) трудовой отдачи, понижению (повышению) ценности поощрения, торгу за дополнительные поощрения, а также к увольнениям, изменению объекта сравнения и др.

Модель Портера – Лоулера разработана в конце 60-х гг. Это комплексная теория, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты труда зависят от приложенных работником усилий, его способностей и степени осознания работником своей роли в процессе труда в организации. Общим в теории ожидания и модели Л. Портера и Э. Лоулера является подход к пониманию мотивации как субъективного процесса выбора степени интенсивности прилагаемых усилий в зависимости от ценности вознаграждения и реальности его получения (рис. 1.5).

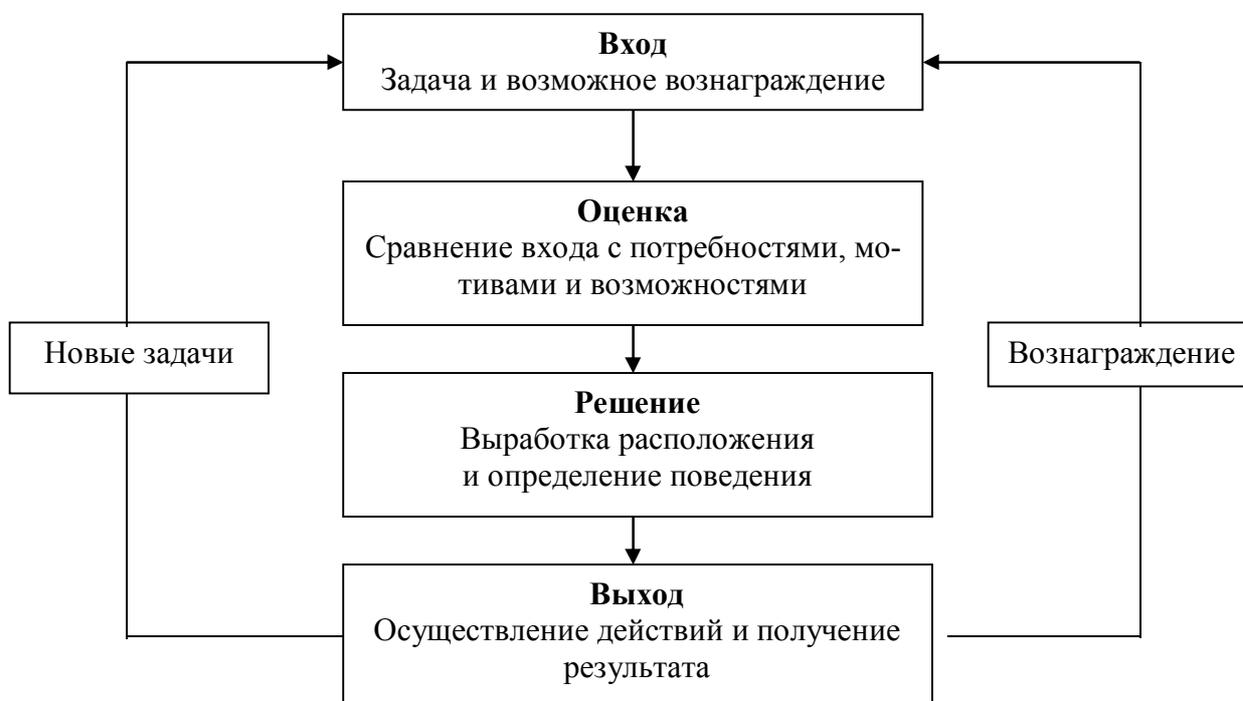


Рис. 1.5. Схема процесса мотивации в теории ожидания и модели Портера – Лоулера¹

¹ Управление персоналом организации. М., 1997. С. 200.

Теория Портера – Лоулера внесла значимый вклад в понимание связи удовлетворенности и выполнения работы, из нее следует и ряд выводов, которые могут быть использованы в практике менеджмента.

К процессуальным теориям можно отнести и **теорию атрибуции**¹. Под атрибуцией понимается процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей. Важным утверждением данной теории является субъективность оценок. Человеку свойственно свои успехи приписывать своим способностям и усилиям, а свои неудачи объяснять неблагоприятными обстоятельствами. Напротив, при оценке действий других людей успех часто приписывается благоприятным внешним обстоятельствам, а неудача объясняется недостатком способностей или слабыми усилиями. Именно это является наиболее значимым выводом модели атрибуции, оказывающим влияние на понимание и применение других процессуальных теорий.

Критика теории атрибуции связана прежде всего со стойкими предубеждениями, которые проявляются при установлении людьми атрибуций. Так, указывается на «фундаментальную ошибку атрибуции», проявляющуюся в том, что человеку свойственно ошибки других объяснять личностными факторами, а свои ошибки – внешними обстоятельствами.

Тем не менее теория атрибуции вносит значимый вклад в понимание сложности мотивационного процесса, и ряд ее положений имеет перспективы практического применения.

К числу процессуальных теорий могут быть отнесены и **теория «Х», и теория «У» Д. МакГрегора**. Многое из теории и практики управления Д. МакГрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х», а именно:

1. Средний человек от природы ленив, он стремится работать как можно меньше.
2. Человеку не достает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Человек от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.
4. Человек от природы противится переменам.
5. Человек доверчив, не слишком сообразителен.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (вознаграждение). Теория «Х» – это авторитарный тип управления, основанный на прямом регулировании и жестком контроле.

Теория «У» основана на противоположном взгляде на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.
2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации –

¹ Ньюсторм Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 144–148.

все это есть в людях, а не «вкладывается» в них. Обязанность менеджмента – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории «Х», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории «У» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении.

В 1981 г. **В. Оучи** был предложен еще один подход – **теория «Z»**, вобравшая в себя особенности японского стиля управления. Эта теория исходит из того, что партисипативность является основой повышения производительности и базируется на доверии, такте и близости. Согласно данной теории:

1. В мотивах людей сочетаются биологические и социальные потребности.
2. Люди предпочитают работу в группе и групповое принятие решений.
3. Необходима индивидуальная ответственность за результаты труда. При этом предпочтительнее неформальный контроль на основе четких критериев и методов оценки.
4. Должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием, предпочтительнее медленная служебная карьера.
5. Люди – основа любого коллектива, они обеспечивают успех предприятия. Поэтому администрация проявляет заботу о работнике, обеспечивая ему долгосрочный наем.

Каждая из теорий основана на произвольном допущении, абсолютизации определенного управленческого стереотипа. Можно сказать, что теории «Х», «У» и «Z» отражают различия между группами людей, для которых приведенные допущения адекватны реальности. Обычно на предприятии представлены разнородные группы работников, для которых могут быть справедливы каждая из теорий.

Теории управления поведением человека в организации

Теории управления поведением человека в организации могут быть отнесены к процессуальным теориям мотивации, но могут рассматриваться как самостоятельная группа теоретических концепций, разрабатываемая в рамках теории организационного поведения.

Важное место среди концепций регулирования поведения человека в организации занимает **теория социального обучения (научения) А. Бандуры**, основанная на применении *косвенных* стимулов. Согласно этой теории, человек, наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде, получает информацию об эффективном поведении в процессе труда, т. е. происходит *косвенное* обучение, обучение на опыте других людей. Сотрудники анализируют попытки менеджеров изменить их поведение, причем, прежде всего не слова, а действия. Поведение сотрудников в рамках данной теории рассматривается как носящее осознанно выбранный характер.

Теория подкрепления рассматривается в качестве основы концепции **модификации организационного поведения** (organization behavior modification – ОВМ). Метод предложен в работах **Б. Скиннера**. В отличие от теории социального научения, ОВМ – оперантный подход к организационному поведению, систематическое подкрепление желательного организационного поведения и отрицательного подкрепления или наказания нежелательного организационного поведения.

Данный метод опирается на «закон следствия», согласно которому человек стремится воспроизводить те действия, последствия которых он воспринимает как благоприятные (подкрепление) и стремится не допускать поступков, последствия которых он воспринимает как неблагоприятные. Применение метода предполагает использование поощрений и подкрепляющих желаемое поведение альтернативных последствий. Основным инструментом поощрения – положительное подкрепление. Негативное подкрепление – это устранение нежелательных для работника последствий. Наказание – управление неблагоприятными последствиями для предотвращения нежелательного поведения. Торможение – сдерживание положительных последствий. Для практического использования метода разрабатывается график подкрепления.

Данная теория называется еще «теорией усиления». Модель ее очень проста (рис. 1.6).

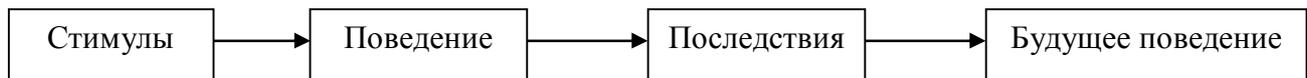


Рис. 1.6. Модель теории усиления

Очень важно адекватное понимание менеджментом того, какие его воздействия оцениваются работниками как позитивное подкрепление, какие – как негативное подкрепление или наказание. Идентифицировать позитивное подкрепление не всегда бывает легко, при этом могут использоваться результаты опросов персонала относительно преимуществ тех или иных поощрений. В рамках теории подкрепления разрабатываются планы и схемы подкрепления, исследуется и оценивается их эффективность. Аналог применения данной теории в российской практике – применение различных систем стимулирования и расчет экономической эффективности систем поощрений.

Достоинство метода состоит в том, что это – реальный инструмент для реализации целей практического менеджмента. На наш взгляд, этот метод слабо учитывает сложную природу мотивационного процесса, особенности потребностей и ценностей работников. Некоторые свойства личности работника (например, познавательные способности, сложный внутренний мир работника, его ценности, верования, духовные процессы развития личности, «самоподкрепление») при использовании метода регулирования организационного поведения игнорируются. В какой-то степени этот метод напоминает известный метод «кнута и пряника», прямое манипулирование. Критика метода связана и с ограниченно-

стью его применения в условиях дифференциации и усложнения трудовых функций, когда определить «желаемое поведение» становится достаточно сложно. Кроме того, отмечается, что применение концепции подкрепления может развить у работников «зависимость от подкрепления», в результате чего без подкрепления нужное поведение вообще не будет проявляться.

В теории организационного поведения получила известность и концепция **самоуправления поведением** (behavioral self-management – BSM). Центральное звено данной концепции – самомотивация работника: «личность проявляет самоконтроль, если она при относительном отсутствии немедленных внешних ограничений выбирает поведение, априорная вероятность которого была меньше, чем для альтернативно возможных типов поведения». Самоуправление – процесс, который ставит перед работником альтернативные отклики (формы поведения), которые приведут к различным, известным работнику последствиям. Самоуправление поведением включает и стремление личности к достижению персональных целей, определение путей и средств их достижения, план и стратегию поведения. В данной теории предполагается, что человек контролирует свое поведение, процессы познания и возможные последствия. Данная теория сосредоточивает внимание на каждой личности, рассматривая особенности познавательной активности человека, включающие приобретение и сохранение структур поведения.

Развитие данных положений происходит в **концепции управления на основе целеполагания**, когда процесс выбора цели рассматривается как инструмент мотивации¹. Основой успешного управления в рамках данной концепции – это формирование и поддержания чувства *самоэффективности* работника. Под самоэффективностью понимается уверенность работника в своей компетентности и возможностях по отношению к выполнению конкретного сложного задания.

Теория постановки целей описывается некоторыми авторами как процессуальная теория. Классические работы в данной области принадлежат Е. Локке. Е. Локке описаны основные признаки процессов постановки целей. К ним относятся специфичность цели (степень ее точности с количественной точки зрения), трудность цели (степень умения, необходимая для достижения цели) и интенсивность цели (определение пути ее достижения). С интенсивностью цели связано понятие «цена цели» – сумма усилий, реально затраченных для ее достижения. Процесс выбора целей работником рассматривается как принятие целей, их уточнение, постановка задачи и контроль над исполнением цели (обратная связь). Принятие целей означает не только понимание, осознание, но и согласие, желание достижения цели. Участие работника в выработке целей облегчает их принятие. Цели должны быть четкими и конкретными, поэтому важным этапом выбора цели является их уточнение. Следующий этап – постановка сложной задачи. При постановке сложных целей отдача работников возрастает, так как такая цель воспринимается работником как вызов, обращенный к их внутреннему стремлению к достижениям. При этом цели должны быть реальными, иначе страх перед поражением, неудачей помешает работнику принять цель. Последний этап – контроль и обратная связь. Работник ощущает значение своих усилий, если видит

¹ Ньюсторм Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 127–130.

внимание к своей работе со стороны менеджера. Работники нуждаются и в информации о том, насколько хорошо они работают, т. е. в адекватной оценке своих усилий и результатов работы. Обратная связь, таким образом, является мотивирующим фактором.

Критика действующих ныне мотивационных теорий и моделей отнюдь не означает их полного отрицания. Каждая модель вносит свой вклад в понимание сущности мотивационных процессов, углубляет наше представление об особенностях, причинах и факторах мотивации. Только комплексное применение теорий мотивации может стать «ключом» к эффективному управлению.

Контрольные вопросы

1. Назовите определения понятия «мотивация» в содержательном и функциональном значениях. Противоречат ли они друг другу?

2. Дайте определение понятия «стимул». Чем стимул отличается от мотива? Какие виды стимулов вам известны?

3. Почему одни и те же стимулы оказывают разное влияние на отношение к труду и трудовое поведение различных работников?

4. Аргументируйте следующее утверждение: «мотивация и стимулирование – не одно и то же».

5. Каково место потребностей, интересов и ценностей в процессе мотивации?

6. Что такое «система трудовой мотивации»? Каковы ее основные черты? Из каких подсистем она состоит?

7. Почему принуждение к труду неэффективно? Приведите аргументы.

8. Почему при формировании системы мотивации в организации необходимо учитывать действие институциональных стимулов? Какие виды институциональных стимулов вы знаете?

9. Назовите общие черты и различия содержательных теорий мотивации. В чем их ограниченность?

10. Оцените значение процессуальных теорий мотивации для управленческой практики. Какие процессуальные теории мотивации можно назвать самыми востребованными и почему?

ТЕМА 2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятие системы мотивации и стимулирования персонала организации. Виды стимулирования.

2.2. Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации. Политика мотивации и стимулирования персонала.

2.1. Понятие системы мотивации и стимулирования персонала организации. Виды стимулирования

Стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов.

Каждая организация уникальна, ее положение характеризуется определенным сочетанием факторов внешней и внутренней среды. Каждая компания ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время это должен быть не случайный набор стимулов – методов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации **системы мотивации и стимулирования персонала**. Характер мотивационного управленческого воздействия всегда уникален и отражает как специфику внешней среды, так и социокультурные особенности конкретной компании.

Система мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО) – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

Методы мотивации в организации – это применение *различных форм работы с персоналом*, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Можно сказать, что вся *система управления персоналом* является «средством» реализации корпоративной системы мотивации. Если СМСПО – это набор и значимость различных видов стимулов к труду, принятых в организации для реализации ее стратегических целей, то система управления персоналом (человеческими ресурсами) – комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы СМСПО.

Мотивация как функция управления – это прежде всего воздействие на людей, поэтому именно система управления человеческими ресурсами призвана ее реализовать. Таким образом, можно сказать, что именно *система управления персоналом (СУП)* представляет собой комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы СМСПО. Мотивация как функция управления –

это прежде всего воздействие на персонал, поэтому выполнить ее призвана именно СУП.

В научной литературе по проблемам стимулирования труда чаще всего встречается классификация стимулов на материальные и нематериальные (А. Егоршин, А. Кибанов, Т. Никонова, Ю. Одегов, Т. Соломанидина и др.)¹.

Материальное стимулирование

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В состав материального стимулирования включаются все виды денежных выплат и все формы материального неденежного вознаграждения.

Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «вознаграждение».

Цели разработки систем материального стимулирования

К целям материального стимулирования можно отнести:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Обобщенно целью формирования системы стимулирования можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Экономические вознаграждения требуют от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников. Наиболее часто само понятие «вознаграждение» относится именно к формам материального стимулирования труда работников.

Виды прямых и косвенных материальных стимулов (постоянная и переменная часть заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы) представлены на рис. 2.1.

¹ Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 376–379.

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ	
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и проч. (определены ТК РФ)	
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности	
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда	
			Социальные выплаты (бенефиты)		Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий	
		Участие в прибылях		Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада		
		Дивиденды		Доход на собственность		

Рис. 2.1. Основные элементы системы материального стимулирования труда персонала организации

Доход работника организации (экономическое вознаграждение) может включать две основные части – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника.

Н. А. Горелов дает следующее определение: «Вознаграждения работникам – это все формы вознаграждений и выплат, предоставляемых компанией работникам в обмен на оказанные ими услуги»¹.

Трудовой доход подразделяется на заработную плату и социальные выплаты и льготы (бенефиты).

Заработная плата – основная часть трудового дохода. Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы. Переменная часть заработка включает сделельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются различными факторами и по-разному влияют на доход работника.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и проч.).

Какова же роль оплаты труда в системе стимулирования персонала? По мнению С. А. Шапиро², стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция реализуется в том, что стимулирование труда способствует повышению эффективности производства, способствует повышению производительности труда и качества продукции. Социальная функция выражается в формировании социальной структуры общества посредством различного уровня доходов. Нравственная функция стимулирования заключается в формировании активной жизненной позиции, нравственного климата в обществе.

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, регулирующую, стимулирующую.

Воспроизводственная функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его

¹ Горелов Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). СПб., 2007. С. 231.

² Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005.

семьи. Объективной основой реализации этой функции является *принцип предельного уровня оплаты труда*. Минимальный уровень оплаты труда должен соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину, включая не только физиологические потребности, но и обеспечение квалификационного роста и развития творческого потенциала работника.

Регулирующая функция оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости. *Принцип сегментации* предусматривает разграничение уровня оплаты по его отдельным сегментам, т. е. группам работников, различающимся приоритетностью сферы деятельности, категориями персонала, профессионально-квалификационными и социальными характеристиками. Регулирование уровня оплаты труда осуществляется на различных уровнях – в рамках генеральных и отраслевых тарифных соглашений, а также через коллективные договоры предприятий.

Стимулирующая функция имеет целью установить относительный уровень зарплаты в зависимости от количества, качества и результатов труда. *Принцип дифференциации уровня оплаты труда* предполагает дифференциацию по критериям производительности и эффективности. Главным инструментом дифференциации является тарифная система¹, а также выплаты, основанные на оценке результативности труда работников.

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Как важнейший элемент системы мотивации и стимулирования труда, система оплаты труда призвана обеспечить реализацию ее основных задач:

- способствовать привлечению персонала в организацию;
- способствовать сохранению трудового потенциала;
- формировать производственное поведение, характеризующееся высокой результативностью, ответственностью, инновационностью;
- способствовать экономии всех видов ресурсов.

Мотивационный эффект системы трудовых вознаграждений очень значим благодаря разнообразию их видов (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Мотивационное значение элементов системы
экономических вознаграждений

Элементы системы вознаграждений	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
Базовая оплата труда в зависимости от уровня ответственности и рыночной цены рабочей силы	Способствует привлечению и удержанию конкурентоспособного персонала. Мотивирует: – стремление к повышению профессионализма и должностного	Регулярная корректировка базовых ставок в зависимости от динамики показателей стоимости жизни. Аттестация персонала и регулярное изменение базовых ставок в

¹ Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. М., 1996.

Элементы системы вознаграждений	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
	<p>статуса, выполнению более ответственных заданий;</p> <ul style="list-style-type: none"> – получение профессий, пользующихся спросом на рынке труда; – овладение эксклюзивными профессиональными компетенциями, повышающими конкурентоспособность. <p>Способствует как удовлетворению материальных потребностей, так и потребности в безопасности</p>	<p>зависимости от уровня квалификации работников.</p> <p>Разумная дифференциация уровней оплаты различных видов труда, отсутствие явных необоснованных диспропорций.</p> <p>Доступность и достоверность информации о рынке труда и уровнях заработной платы.</p> <p>Обоснованное установление норм трудовых затрат или должностных обязанностей в рамках сферы ответственности и компетенции</p>
<p>Стимулирующие системы оплаты в зависимости от результатов выполнения рабочих заданий</p>	<p>Мотивируют стремление к повышению показателей результативности, принятых в качестве критериев (количество и качество продукции или услуг).</p> <p>Способствуют удержанию персонала (наличие возможности повысить заработок через увеличение трудовых усилий)</p>	<p>Обоснованное установление критериев результативности.</p> <p>Объективная оценка результатов</p> <p>Адекватное увеличению усилий дополнительное вознаграждение</p>
<p>Системы участия в прибылях</p>	<p>Мотивируют работу в команде, заинтересованность в результатах деятельности организации в целом.</p> <p>Формируют лояльность, чувство причастности к организации, ощущение общности интересов.</p> <p>Способствуют преодолению отчуждения труда от собственности.</p> <p>Способствуют мотивированию менеджеров к принятию риска</p>	<p>Преимущественное применение систем в отношении тех групп работников, в отношении которых наиболее очевидна связь результатов деятельности организации в целом и трудового вклада работника (подразделения)</p> <p>Применение в относительно небольших, растущих организациях, наукоемких отраслях</p>
<p>Вознаграждение за выслугу лет</p>	<p>Мотивирует лояльность организации и стремление к продолжению сотрудничества.</p> <p>Повышает уровень удовлетворения потребности в безопасности. Не оказывает прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи</p>	<p>Обоснование необходимости и целесообразности закрепления квалифицированных кадров</p>
<p>Компенсации, связанные с дополнительными трудовыми усилиями (оплата сверхурочных, особо важных,</p>	<p>Формируют чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Не оказывают прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи</p>	<p>Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством компенсационных выплат.</p> <p>Обоснование целесообразности работ, требующих дополнительных денежных компенсаций</p>

Элементы системы вознаграждений	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
срочных работ, работ с неудобным графиком)		
Вознаграждение, непосредственно не связанное с процессом труда (отпуска, пенсии, предоставление отгулов и проч.)	Формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Прямое влияние на мотивацию к увеличению трудовой отдачи оказывают лишь те формы вознаграждений, которые не являются обязательными по закону, а предоставляются организацией добровольно	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством выплат. Обоснование целесообразности дополнительных (по отношению к гарантированным законом) выплат для всего персонала или отдельных работников (категорий работников)
Добровольные социальные услуги (оплата питания, жилья, предоставление мест в детских учреждениях и проч.)	Повышает уровень удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности. Повышает лояльность организации. Мотивирует увеличение трудовой отдачи	Оценка необходимости и целесообразности оказания добровольных услуг социального характера на основе анализа рынка труда и условий найма в конкурирующих компаниях

Анализ мотивирующей роли материального стимулирования в рамках основных мотивационных моделей, позволяет сделать следующие выводы:

1. Трудовое вознаграждение, в первую очередь, является средством удовлетворения базовых потребностей работника. Кроме того, трудовое вознаграждение может являться средством удовлетворения многих высших потребностей, но только в том случае, если его размер выше уровня, необходимого для физического выживания работника и его семьи. С ростом размера денежного вознаграждения его «поле мотивационного воздействия» расширяется.

2. В условиях отсутствия у работника значимых источников средств к существованию, помимо заработной платы, значимость денежного вознаграждения за труд достаточно велика. С развитием системы социального вспомоществования растет значение иных форм вознаграждения.

3. Мотивационное значение внутреннего вознаграждения для работника выше, чем любой формы внешнего вознаграждения. Несмотря на то что деньги являются важнейшей формой вознаграждения, их мотивационная роль ограничена и во многом зависит от места денег в общественной и личностной системе ценностей (что определяет валентность денег).

4. Мотивирующая роль трудового вознаграждения прямо зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда работника (группы работников) являются важнейшими условиями повышения мотивационного значения экономических вознаграждений.

5. На мотивационное значение трудового вознаграждения (особенно в условиях рынка) оказывает значимое влияние соотношение уровней оплаты данного вида труда (а также его количества и качества) как в рамках организации, так и на внешнем рынке труда.

6. Мотивационное значение денег индивидуально и зависит не только от системы оценки и стимулирования труда в организации, но и от восприятия этой системы работником, его самооценки, личностных качеств, особенностей ценностного сознания, отношения к труду. Практически, даже самая совершенная система стимулирования не может в полной мере учесть индивидуальные особенности всех работников.

7. Система трудовых вознаграждений должна развиваться и совершенствоваться. «Привыкание» работников к положительным денежным стимулам и необходимость расширения их спектра увеличивает затраты организации на персонал. Поэтому огромное значение (как для работников, так и для организации) имеет обеспечение реальной связи роста оплаты с результатами деятельности.

Таким образом, на мотивационное значение материального стимулирования влияют различные факторы, прежде всего – сам уровень вознаграждения и способ его связи со сложностью труда, квалификацией и результатами труда работника.

Соответственно, оплата труда занимает важное место как в структуре доходов наемных работников, так и в системе стимулирования персонала организации.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются такие, которые представляют особую материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – бенефитов, образующих социальный и компенсационный пакеты. Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и примерный состав которых представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Материальные неденежные стимулы¹

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте / должности, не предусмотренных в нормах оборудования рабочего места	полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов;
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности	доставка сотрудников (на работу / с работы); негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка;

¹ Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2012.

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
	эффективности использования рабочего времени	оказание материальной помощи; компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и проч.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение / удержание ценных специалистов	предоставление потребительских кредитов / поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов / поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья

В отечественной литературе нет единого подхода к определению понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет». На основе анализа структуры предоставляемых организациями работникам льгот и выплат можно выделить социальный пакет как выплаты и льготы, предоставляемые работодателем работнику в соответствии с действующим законодательством, и компенсационный пакет – социальные выплаты и льготы добровольного характера¹.

Социальный пакет – это льготы и выплаты, которые гарантированы законодательно и которые работодатель обязан предоставить своим работникам. В данном случае главная функция социального пакета – социальное обеспечение работников, «делегируемое» работодателю государством. Трудовой кодекс РФ достаточно четко регламентирует, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, организация должна осуществлять обязательное медицинское страхование сотрудника; предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск; производить оплату листков временной нетрудоспособности (больничных); осуществлять отчисления в Пенсионный фонд и др. Все эти социальные

¹ Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала. Иркутск, 2015. С. 260–265.

выплаты являются обязательными для руководителей всех организаций, независимо от форм собственности, поэтому их нельзя рассматривать как особую заботу работодателя о своем персонале. Неисполнение таких обязательств – это прямое нарушение прав работников и законодательства о труде. Выделение социального пакета в качестве самостоятельного определения актуально для реалий современной России, где, к сожалению, еще распространены нарушения работодателями трудовых прав работников и «серые» схемы социально-трудовых отношений. Социальный пакет – это минимальный, обязательный для всего персонала набор социальных благ, обязанность любого работодателя.

Компенсационный пакет представляет собой совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе *добровольно* взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех, которые установлены законодательно. Компенсационные пакеты различных организаций отличаются – в зависимости от кадровой и социальной политики компаний, экономических возможностей, остроты конкурентной борьбы. Сейчас компенсационный пакет – важная составляющая HR-бренда, имиджа компании как работодателя. В странах с развитой рыночной экономикой система добровольно предоставляемых социальных льгот работникам развита широко и дополняет систему оплаты труда, служит дополнительным фактором привлечения и удержания персонала.

Нематериальное стимулирование

Анализируя учебную литературу, необходимо отметить, что однозначного определения категории «нематериальная мотивация» нет, но методы нематериального стимулирования составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации персонала, поскольку любой мотив трудовой деятельности имеет моральную, идейную основу.

Мы будем придерживаться мнения А. Я. Кибанова¹, который в качестве потенциальных нематериальных стимулов рассматривает 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 вознаграждения.

Основными направлениями нематериальной мотивации персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование, стимулирование свободным временем².

Моральное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Методы морального стимулирования представлены в табл. 2.3.

¹ Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

² Там же.

Методы морального стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания Собрания трудового коллектива Презентации успешных проектов Организованный внутренний пиар Целенаправленная идеологическая работа Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть) Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы Мастер-классы Трудовые соревнования Корпоративные праздники Событийные мероприятия Мероприятия тимбилдинга
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, статусными премиями Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация кадров Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости Применение социально-психологических методов, способствующих выработке навыков эффективного взаимодействия

Организационное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом¹.

Методы организационного стимулирования представлены в табл. 2.4.

Методы организационного стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда Укрупнение объема работы на рабочих местах Расширение содержательности труда Интеллектуализация трудовых функций Развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала Организация обратной связи Снижение регламентации труда

¹ URL: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-stimulirovanie-rabotnikov>.

Группа методов	Методы
	Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест Совмещение профессий (должностей) Смена (ротация) рабочих мест и операций Эргономика и дизайн рабочих помещений, мест для отдыха и перерывов
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников Организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки Поиск и поддержка талантов Поощрение творческого подхода к выполнению работы, поддержка инициатив и предложений персонала Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	Формирование самоуправляющихся автономных трудовых коллективов, малых групп Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению конкретных проблем, возникающих в процессе работы подразделения, предприятия Предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений Делегирование полномочий Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами) Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности) Использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)
Организация трудовых соревнований	Профессиональные конкурсы Смотры профессионального мастерства Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов Блиц-турниры Соревнования коллективов – рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений – за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов и др.

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости¹.

Цель стимулирования свободным временем – поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов путем создания особых условий занятости, среди которых основное место занимают предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 2.5).

¹ URL: <http://hr-portal.ru/article/stimulirovanie-svobodnym-vremenem>.

Методы стимулирования свободным временем

Группа методов	Методы
Предоставление дополнительного времени отдыха	Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск Присоединение дополнительных дней к отпуску Дополнительный оплачиваемый отпуск Творческий отпуск Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени Применение методов разделения работы Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость Free Lance Надомная работа Агентская работа Работа администратора на домашнем телефоне Самозанятость

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация¹.

2.2. Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Политика мотивации и стимулирования персонала

На формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО) оказывают влияние различные факторы. А. Я. Кибанов выделяет внешние по отношению к компании факторы, оказывающие воздействие на людей в организации:

- иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, принуждение к труду и контроль за исполнением;
- культура на уровне общества, организации или группы людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения (регулирование поведения без видимого принуждения);
- рынок как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже, отношениях собственности и равновесии интересов продавца и покупателя².

¹ Завьялова Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник СПбГУ. 2007. № 1. С. 165–166.

² Управление персоналом организации. М., 2007. С. 62.

Э. А. Уткин дополняет данную классификацию, отмечая воздействие на работников таких внутриорганизационных факторов как: организационная структура (воздействие через отношения власти и подчинения); культура организации (воздействие через систему ценностей и норм); рынок (воздействие через систему отношений купли – продажи); организация управления и качество управленческих решений (через восприятие, понимание и принятие решения сотрудниками); организация контроля деятельности¹.

И. В. Катунина, рассматривая процесс институционализации системы управления человеческими ресурсами в организации, отмечает влияние социально одобренных способов поведения, взаимодействия и деятельности: «...система УЧР должна отражать глобальные тенденции (гуманизацию труда, глобализацию и стратегическую ориентацию современных организаций на развитие в турбулентной среде; развитие информационных технологий и сетизацию различных сфер жизнедеятельности человека), особенности внешней среды организации прямого влияния (рыночную модель конкуренции организации, особенности поведения потребителей, структуру взаимодействий с поставщиками и контрагентами), внутриорганизационные представления об эффективных и целесообразных способах поведения, взаимодействия и деятельности (экономическую модель предприятия и (или) представления об источниках конкурентных преимуществ организации, структуру власти в организации, преобладающий стиль руководства и т. д.)»².

Обобщенная характеристика факторов, оказывающих влияние на формирование СМСПО, представлена на рис. 2.2. Система мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО) в организации формируется для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом объективных (факторы внутренней и внешней среды организации) и субъективных факторов.

Факторы внешней среды дифференцированы на институциональные и рыночно-конъюнктурные. Институциональные факторы характеризуют экономическую политику государства и ее трансформацию на региональном уровне, развитие законодательства, культуры и идеологии в обществе. Рыночно-конъюнктурные факторы характеризуют положение организации на рынках (как на целевом рынке, так и на рынке труда), жесткость конкуренции, рыночные возможности и угрозы.

¹ Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М., 2004. С. 132–139.

² Катунина И. В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации: организационно-институциональный аспект: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Омск, 2010. С. 20–21.

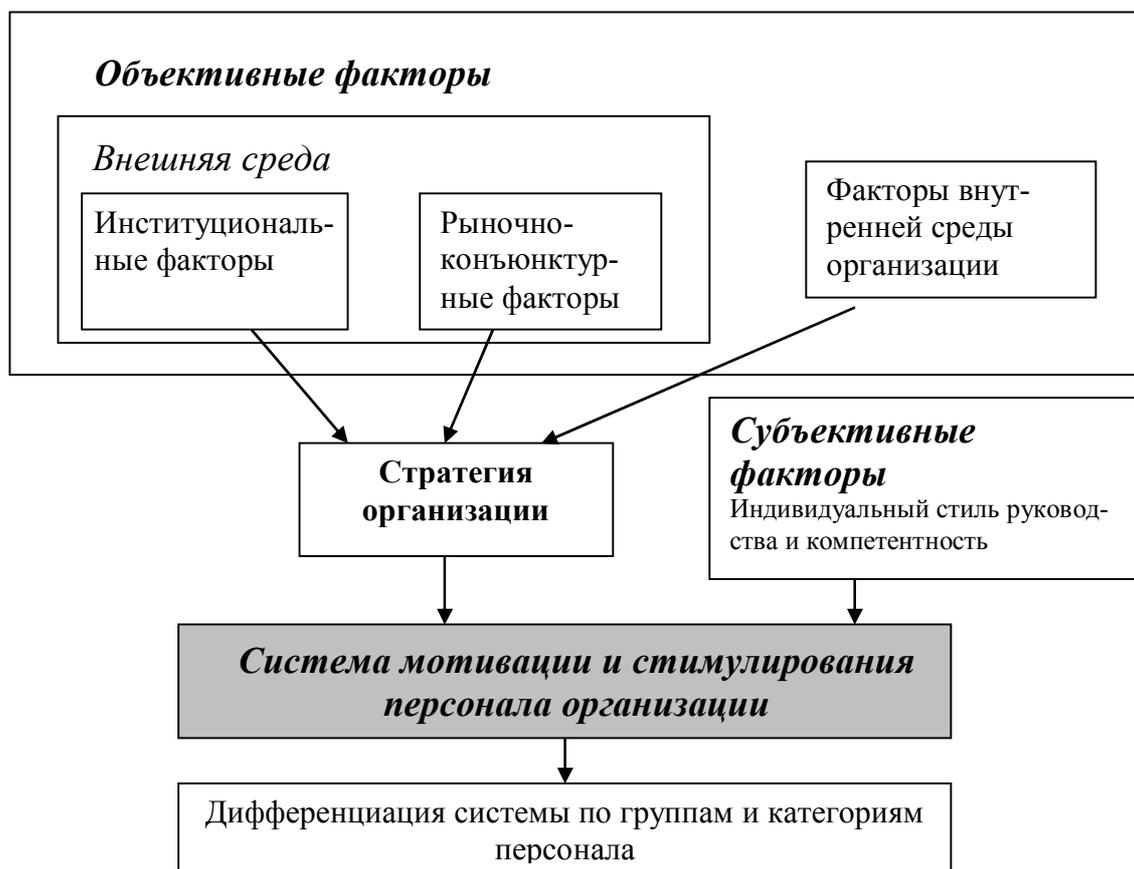


Рис. 2.2. Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации

Наиболее очевидное влияние на формирование СМСПО оказывает ситуации на рынке труда. В то же время мотивация персонала – долгосрочная стратегия, поэтому динамика рынка труда (например, рост безработицы) не должна оказывать определяющее влияние на изменение долгосрочных ориентиров компании в отношении персонала. Особенность объективных факторов внешней среды – на них сложно влиять, но при разработке стратегии компании их необходимо знать и учитывать. К объективным факторам относятся и внутриорганизационные факторы. Это особенности технологии производства, кадровый потенциал и его количественные и качественные характеристики, особенности системы управления и ряд других. Ряд внутриорганизационных факторов могут существенно изменяться, трансформироваться при реализации стратегии, однако это требует определенного времени и инвестиций.

Возможно влияние на СМСПО и субъективных факторов, в которых находит отражение индивидуальный стиль руководства топ-менеджмента, их стратегическое отношение к персоналу – как к элементу «издержек» или как к специфическому и крайне важному «ресурсу». К субъективным факторам можно отнести и степень развития у руководителей специфической компетенции – мотивирования персонала.

Сформированная СМСПО должна быть дифференцирована по уровням управленческой иерархии и категориям работников, по профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам.

Исходным пунктом разработки СМСПО является определение стратегии развития организации, ее органической частью является кадровая стратегия. Соответственно, необходимо связать стратегию и тактику мотивации персонала со стратегией фирмы, т. е. система мотивации и стимулирования персонала организации формируется для реализации ее кадровой стратегии. В компании формируется особое мотивационное пространство, специфическое, уникальное для каждой компании и отвечающее требованиям определенного момента времени. Мотивация рассматривается как важнейшая функция менеджмента фирмы.

Необходимо отметить, что формирование СМСПО необходимо и возможно лишь в условиях стратегического управления, постановки не только краткосрочных, но и стратегических целей и задач. Именно стратегическая ориентация компании является условием сознательной и продуктивной деятельности по формированию корпоративной системы мотивации. При краткосрочной ориентации прибыль может быть получена за счет благоприятной экономической конъюнктуры. Если компания ориентирована на достижение краткосрочных целей, она не рассматривает работу с персоналом как актуальную задачу. При постановке долгосрочных стратегических целей на конкурентном рынке возникает необходимость наиболее полного использования главного ресурса организации – человеческих ресурсов. Соответственно, ставится задача не только обеспечения высокого уровня квалификации и конкурентоспособности персонала, но и высокого уровня трудовой отдачи, реализации творческих способностей работников, что возможно только при соответствующей мотивации труда. Необходимо помнить, что главным конкурентным преимуществом любой организации является ее персонал – ведь именно люди являются источником инноваций, без которых победа в конкурентной борьбе невозможна. Именно необходимость выжить и преуспеть в конкурентной борьбе может подтолкнуть менеджмент к решению задачи мотивирования персонала и повышению его конкурентоспособности. Соответственно стратегические цели определяют основные принципы и ориентиры СМСПО (прежде всего набор отдельных типов стимулов и их значимость).

Общепризнана органическая связь системы управления персоналом со стратегией развития организации. Соответственно, необходима связь стратегии и тактики мотивации персонала со стратегией фирмы. Выделены и описаны особенности стратегии персонал-менеджмента, обусловленные стратегическими целями предприятия (табл. 2.6).

Особенности мотивационной персонал-стратегии в зависимости от выбранной общей стратегии развития организации¹

Тип организационной стратегии	Цикл развития организации	Требования к персоналу	Цели мотивации	Особенности персонал-стратегии – средства мотивации
Стратегия предпринимательства	«Вход» на рынок	Требуются «персонал-новаторы», обладающие профессионализмом, творческой и инновационной активностью	Мотивация творчества, риска, инициативы, ответственности и профессионального роста	Прием и найм молодых, работоспособных, инициативных работников. Оценка мало формализована (по индивидуальным результатам). Вознаграждение включает привлечение сотрудников к реализации стратегии, участию в управлении, предоставление возможностей роста
Стратегия динамичного роста	Рост	Необходимы квалифицированные сотрудники, преданные организации, способные к адаптации в меняющихся условиях, активно повышающие уровень профессионализма	Мотивация лояльности, адаптивности, профессионального роста	Наем высококвалифицированных работников. Вознаграждение, основанное на оценке результатов индивидуального труда и работы в группе. Процедуры оценки формализованы. Высокое значение фактора преданности организации при оценке сотрудника. Постоянное повышение квалификации и реализация планов карьеры
Стратегия прибыли	Стабилизация	Квалифицированный персонал, ориентированный на повышение объемов производства при минимизации издержек	Высокая квалификация сотрудников и лояльность, высокая трудовая отдача	Стандартизация процедур управления персоналом. Узконаправленный отбор при найме (отбираются только те специалисты, которые требуются организации в данный момент, при этом работники должны быть уже готовы к выполнению обязанностей без дополнительного обучения). Издержки на персонал сокращаются. Сокращается участие в управлении

¹ Управление персоналом организации. С. 160–164.

Тип организационной стратегии	Цикл развития организации	Требования к персоналу	Цели мотивации	Особенности персонал-стратегии – средства мотивации
Стратегия ликвидации	Упадок	Предотвращение взрывов недовольства персонала, судебных разбирательств с высвобождаемыми работниками	Мотивация добровольных увольнений работников	Наем не осуществляется. Участие персонала в управлении отсутствует. Меры социальной защиты занятых, поиск безболезненных способов сокращения персонала. Юридически правильное оформление увольнений. Заработная плата в размере должностных окладов, все виды дополнительных выплат сокращаются. Оценка с целью проведения сокращений по жестким критериям. Повышение квалификации и переподготовка для облегчения трудоустройства высвобождаемых работников
50 Стратегия изменения курса	Выход на новые рынки или расширение имеющегося рынка	Требуются работники, обладающие профессионализмом в новой сфере бизнеса	Мотивация адаптивности, профессионального роста, профессиональной и должностной мобильности	Изменение сложившейся системы управления персоналом. Наем профессионалов в новой сфере бизнеса. Ориентация на внутренний найм, стимулирование профессионального и должностного роста и ротация кадров. Участие персонала в управлении расширяется. Развитие новых компетенций. Материальное вознаграждение остается строго лимитированным

Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала организации – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплекса стимулов, значимых для всех целевых групп персонала организации¹.

Задачи:

– привлечение персонала в организацию. Система мотивации и стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы обеспечивать организацию квалифицированными кадрами;

– стимулирование производительного труда. Система мотивации и стимулирования труда должна выполнять мотивационную (стимулирующую) функцию, заинтересовывать персонал в повышении производительности, достижении показателей, соответствующих целям организации. Главным условием реализации этой функции является справедливая оценка результативности труда;

– сохранение сотрудников организации. Именно система мотивации и стимулирования труда оказывает наиболее значимое влияние на снижение текучести кадров. Работник должен иметь не только конкурентоспособный уровень оплаты, но и возможности роста заработка путем повышения трудовой отдачи, возможности профессионального и должностного роста, удовлетворения других адресуемых труду потребностей;

– оптимальное соотношение затрат и результатов стимулирования. Система мотивации и стимулирования труда должна быть эффективной как с экономической, так и с социальной точек зрения.

**Стратегия и политика мотивации
и стимулирования персонала организации**

В отечественной литературе нет единого представления о соотношении понятий «стратегия» и «политика», «кадровая стратегия» и «кадровая политика», «мотивационная персонал-стратегия» и «политика мотивации и стимулирования персонала».

Подробный сравнительный анализ понятий «кадровая политика» и «стратегическое управление человеческими ресурсами» проведен М. С. Гусаровой, которая отмечает, что понятие стратегия несет в себе смысл средства достижения определенной цели, достижения какой-либо победы, тогда как политика трактуется как процесс управления на основе определенных принципов взаимоотношений, т. е. в случае со стратегией акцент ставится на «что», а в политике – на «как», что во временном аспекте трактуется как долгосрочное и тактическое или, говоря о соотношении внешнего и внутреннего, – стратегия направлена на внешнюю среду, политика – на внутреннюю². На наш взгляд, можно согласиться с подходом М. С. Гусаровой, который разграничивает эти два понятия. Можно привести следующий аргумент: в период СССР, в плановой экономике понятие «кадровая политика» существовало, обозначая комплекс правил и принципов работы с персоналом для достижения поставленных целей (выполнения плана).

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2011. С. 319.

² URL: [http:// old.creativeconomy.ru/articles/2970](http://old.creativeconomy.ru/articles/2970).

Что касается понятия «стратегия», то в экономической сфере данное понятие соответствует рыночной экономике и отражает главную цель организации в условиях конкуренции.

Стратегия управления человеческими ресурсами предполагает разработку частных стратегий в соответствии с основными подсистемами (функциями) системы управления человеческими ресурсами (УЧР). Это имеет принципиальное значение, так как все подсистемы должны способствовать достижению стратегических целей. Соответственно, стратегия мотивации и стимулирования труда персонала разрабатывается в соответствии с кадровой стратегией и общей стратегией организации.

Авторы учебника под редакцией А. Я. Кибанова предлагают классификацию видов стратегии мотивации и стимулирования персонала организации (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала¹

Вид стратегии	Описание стратегии
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 мотивации и ее составляющих частей. Нельзя считать заслуживающей стимулирования деятельность, которая непосредственно не ориентирована на прирост общественного блага
Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний установившийся на рынке 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 включают не только зарплату, но и льготы; уклонение от главного недостатка стратегий повышения среднего уровня заработной платы – отставания роста квалификации от роста оплаты труда. Недостаток стратегии – 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 близок к среднему по экономике
Стратегия мотивации, обуславливающая позитивный образ организации во внешней среде	Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала
Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни	Предусматривает следование следующим требованиям: вознаграждение должно полностью обеспечивать жизненными благами не только работника, но его семью; средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность, развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство трудоспособного населения,

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 323–325.

Вид стратегии	Описание стратегии
	рассматриваемого организацией как источник формирования ее кадровых ресурсов; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией и т. п. Использование данной стратегии определяется экономическими возможностями организации
Стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала	В растущих и «обучающихся» организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки значительно выше, чем обычно (раз в 3 года). Все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанными с инновационными процессами в организации. Стратегия предполагает и изменения в зарплате и льготах, которые получает работник более высокой квалификации. Такая стратегия должна опираться на финансовые возможности организации
Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала	Данная стратегия связана со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы часто сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, поэтому для формирования позитивного отношения персонала к инновациям необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или неприятия инноваций. Стратегия мотивации на первых этапах инновационного процесса должна быть ориентирована на применение льгот и косвенных стимулов, поскольку рост заработной платы в условиях неустойчивых эффектов инноваций может привести к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой
Стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями организации	Стабильность и движение – две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться с помощью системы стимулирования. Ориентация на реализацию стратегии стабильности персонала может сопровождаться активной деятельностью по привлечению высококвалифицированного персонала
Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	Стратегия ориентирована на укрепление социального мира в организации, развитие сотрудничества на основе следующих принципов: – оплачиваться должна работа и связанная с нею ответственность, а не должность; – стимулирование и поощрение особо талантливых работников через систему специальных премий; – межгрупповая дифференциация вознаграждения должна касаться не только величины вознаграждения, но и его структуры, что позволит учесть специфику содержания работ

При формировании стратегии мотивации и стимулирования персонала наиболее целесообразна комбинация элементов различных стратегий, описанных в табл. 2.7, для наиболее полного соответствия кадровой стратегии и общей стратегии компании.

Политика мотивации и стимулирования труда – это совокупность принципиальных основ построения системы мотивации и стимулирования персонала организации и принципиальных решений по построению данной системы в среднесрочной перспективе. Политика мотивации и стимулирования труда разрабатывается на основе стратегии и целей организации с учетом таких факторов как цели и задачи организации, позиционирование организации на рынке труда, организационная культура, специфика бизнеса, стадия развития бизнеса, структура и размер организации, финансовое положение, характеристики персонала организации и проч.

Описаны три общепринятые политики в области мотивации и стимулирования труда: опережать, равняться или отставать от конкурентов¹.

Политика равнения на конкурентов – это самая распространенная политика. Ее содержание: платить работникам столько, сколько платят конкуренты. Дает возможность гарантировать, что затраты организации на оплату труда примерно соответствуют рыночному уровню. Привлекательность компании для соискателей работ тоже находится на среднем уровне. Эта политика достаточно экономична, однако не позволяет создать и реализовать конкурентные преимущества, обеспечиваемые высококвалифицированным персоналом.

Политика опережения повышает возможности компании привлекать и удерживать наиболее конкурентоспособных работников, уменьшает неудовлетворенность персонала оплатой труда. В то же время, когда одна или несколько компаний начинают реализовывать такую политику, остальные компании также повышают уровень оплаты. Соответственно, такая политика приводит к постоянному повышению заработной платы, что является тяжелым финансовым бременем.

Политика отставания (оплата ниже рыночного уровня) может помешать привлечь квалифицированный персонал. Но если отставание от конкурентов по уровню оплаты труда сочетается с лидированием по другим показателям (например, хороший социальный пакет, интересная работа, возможности роста и проч.), то такая комбинация может на определенное время привлекать и удерживать персонал.

На практике возможно сочетание политик. Так, в отношении ключевых должностных позиций организации может использоваться политика опережения, в отношении массовых групп персонала – политика равнения на конкурентов, для должностных позиций неквалифицированного, временного персонала – может использоваться политика отставания.

По нашему мнению, представленная выше классификация политики мотивации и стимулирования труда является недостаточно полной, так как касается только установления размера (уровня) оплаты труда. В то же время к вопросам политики следует отнести, например, выбор способа дифференциации заработка в зависимости от показателей результативности. В случае правильного выбора таких показателей рост производительности труда в организации будет выше, чем повышение заработной платы, что позволит предотвратить негативные последствия политики опережения. Таким образом, политика мотивации и стимулирования труда должна включать решения в следующих предметных областях:

- определение соотношения материальных и нематериальных стимулов к труду;
- определение уровня, структуры и принципов дифференциации материального стимулирования;
- определение уровня, структуры и принципов нематериального стимулирования.

Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации:

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 343–344.

- комплексный и непротиворечивый характер мотивационных воздействий. Система управления персоналом является основой формирования и усиления мотивации работников;
- применение стимулов, относящихся к типам побуждения и вознаграждения при минимизации принуждения к труду. Оптимизация неблагоприятных гигиенических факторов, преодоление отчуждения труда;
- дифференциация методов мотивационных воздействий на различные категории и группы персонала (социально-демографические, профессионально-квалификационные, должностные);
- непрерывное развитие и совершенствование методов стимулирования;
- учет структуры мотивов работников, степени удовлетворения их потребностей и интересов. Стремление к гармонизации интересов работников и интересов организации.

Контрольные вопросы

1. Как соотносится система мотивации и стимулирования персонала организации и система управления персоналом организации?
2. В чем отличия материального и нематериального стимулирования?
3. В чем специфика денежного и неденежного стимулирования?
4. Каковы особенности стимулирующего воздействия основных элементов системы материального стимулирования?
5. Каковы отличия социального пакета и компенсационного пакета?
6. В чем особенности стимулирующего воздействия методов морального стимулирования?
7. Какие формы организационного стимулирования вы знаете? В чем особенности их использования?
8. Выскажите свою точку зрения на возможности практического использования методов стимулирования свободным временем в отечественных организациях?
9. Какие факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации можно отнести к внешним рыночным факторам? Внешним институциональным факторам?
10. Какие факторы внутренней среды организации следует учитывать при формировании системы мотивации и стимулирования персонала организации?
11. В чем особенности мотивационных персонал-стратегий, соответствующих таким типам организационной стратегии как стратегия предпринимательства, стратегия прибыли, стратегия ликвидации, стратегия изменения курса?
12. Каковы основные задачи системы мотивации и стимулирования персонала организации?
13. Какие виды стратегий мотивации и стимулирования персонала организации вы знаете? В чем их особенности?
14. Понятие и виды политики мотивации и стимулирования персонала организации.

ТЕМА 3. ИЗМЕРЕНИЕ И МОНИТОРИНГ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

3.1. Психологические методы исследования трудовой мотивации.

3.2. Социологические методики изучения мотивации персонала.

3.1. Психологические методы исследования трудовой мотивации

Управление мотивацией персонала для современных компаний становится одним из приоритетных направлений кадрового менеджмента. Подходов к управлению мотивацией очень много, и это не случайно: мотивация – сложнейшее социальное, психологическое и экономическое явление. В то же время, при любом подходе, чтобы управлять мотивацией, ее нужно исследовать и измерять. Проблема диагностики, измерения трудовой мотивации достаточно сложная. Методы измерения мотивации, как правило, опираются на определенную теоретическую модель мотивационного процесса.

Необходимо отметить, что измерение мотивации является методически очень сложной задачей. В наиболее общем виде, методы изучения трудовой мотивации могут быть дифференцированы на психологические и социологические.

Психологические методы изучения мотивации основаны на применении, прежде всего, различных экспериментальных методик¹. Для изучения мотивации используются прямые экспериментальные методики, аналогичные применяемым в общей психологии. При всей эффективности экспериментальных методик необходимо отметить, что при анализе мотивов труда встает проблема обеспечения внешней и внутренней валидности результатов эксперимента; кроме того, разработка и проведение эксперимента для изучения мотивации труда затруднено в силу ряда организационных и этических причин.

Продуктивным способом анализа мотивационных установок могут служить различного рода проективные методики, тренинги, учебные задачи, в ходе которых проектируются ситуации, затрагивающие потребности, намерения, интересы личности. Проективные методики широко распространены в зарубежных исследованиях². По мнению американских психологов, эти методики позволяют выявить неосознаваемые мотивы. Наиболее известны из этих методик тест Роршаха, проективно-ассоциативный логический тест (ПАЛТ), тест тематической апперцепции (ТАТ). Используются и тесты словесных ассоциаций, тесты завершения предложения и другие проективные методы.

В отечественной психологии по проблеме методик изучения мотивов существуют различные точки зрения. Некоторые авторы³ полагают, что для изучения подлинных, а не кажущихся мотивов необходимо отказаться от использования прямых методов. При этом важно выявить не только структуру и иерархию мотивов, но и их интенсивность.

¹ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986. С. 234–248.

² Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988. С. 142.

³ Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. М., 1959. С. 438.

Для изучения мотивов в психологии используются также методы опроса (в том числе социометрические методики) и наблюдения, а также анализ самой деятельности, ее динамики. Может применяться даже техника гипноза.

Однако большинство психологических методик диагностики мотивов чаще всего имеют достаточно узкую направленность (например, опросники для выявления мотивации достижения, потребности в общении, потребности в одобрении и проч.) и при этом достаточно трудоемки. Разработаны комплексные методики, включающей анализ результатов деятельности, анкетирование, «сочинения», эксперимент, наблюдение, беседы, анализ независимых характеристик¹. Однако в практике управления персоналом организации возможность использования всей совокупности методов ограничена, и достаточно распространены исследования с применением только некоторых, и даже одного исследовательского метода.

В то же время некоторые методики могут быть успешно использованы в практике управления мотивацией персонала при решении конкретных задач²:

- методики выявления ценностей, ценностных ориентаций и установок полезны при исследовании организационной культуры, а также при найме и отборе персонала;

- методики диагностики мотивации к достижениям могут быть использованы при оценке персонала как при найме, так и при выдвижении в кадровый резерв;

- методики выявления профессионального выгорания могут применяться в отношении групп персонала, для которых, вследствие специфики трудовых функций (общение с людьми), вероятность возникновения профессионального выгорания наиболее высока.

Опыт использования в реальной практике управления мотивацией проективных вопросов описан С. В. Ивановой³. Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают опрашиваемому оценить не себя, а людей вообще или какой-нибудь персонаж. Вопросы задаются в ходе оценочного собеседования. Проективные методики, как отмечает С. В. Иванова, основаны на том, что человеку свойственно проецировать свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации. Поэтому принцип проективных методик хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов.

При использовании проективных вопросов важно не только правильно их сформулировать, но и правильно использовать. Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа (именно они будут значащими для него факторами). Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам, это повышает вероятность того, что опрашиваемый поймет принцип интервью и «подстроится» под вопросы, дав социально-желательные ответы. При этом важно,

¹ Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. С. 149.

² Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. Иркутск, 2009. С. 307–315.

³ Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? М., 2005. С. 13–18.

чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом, в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания. С. В. Иванова приводит несколько примеров проективных вопросов, направленных на выявление мотиваторов¹:

- Что стимулирует людей к эффективной работе?
- Что нравится людям в работе?
- Почему человек выбирает ту или иную профессию?
- Что может вынудить человека уволиться?
- Какой коллектив работает более продуктивно?
- В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
- Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
- Почему люди стремятся сделать карьеру?

В книге С. В. Ивановой приводятся примеры интерпретации наиболее часто встречающихся ответов на проективные вопросы, касающиеся мотивации²:

Мотиваторы кандидата: деньги, признание и оценка, самореализация.

Интерпретация: при получении таких ответов необходимо уточнить, что понимает кандидат под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для человека значимо как содержание работы, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление, но не чрезмерное). Основная задача – уточнить, что именно стоит за самореализацией.

Мотиваторы кандидата: удовлетворенность работой, деньги, результат, соответствие ожиданиям – своим и других сотрудников.

Интерпретация: для данного кандидата характерно преобладание нематериальной мотивации. Важно выяснить, какой именно должна быть работа, чтобы она ему нравилась. В ходе работы ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые вызывают у него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Необходимо постоянно отслеживать удовлетворенность сотрудника работой. При этом нельзя забывать об ориентации на результат. Для кандидата важны прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие люди и чего он, в свою очередь, может ожидать от коллектива и организации. Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. У сотрудников, занимающих низшие исполнительские должности, такая мотивация может привести к быстрому разочарованию, или нам придется затратить слишком много усилий на то, чтобы их мотивировать, т. к. совокупность факторов «удовлетворенность работой», «результат» и «соответствие ожиданиям» требует значительной работы от руководителя.

¹ Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? С. 14.

² Там же. С. 20.

Проведение такого исследования позволяет на этапе отбора не только понять, подходит ли компании такой кандидат, но и получить информацию о том, как управлять им в процессе работы.

Необходимо отметить, что использование психологических методик требует индивидуального подхода и высокой квалификации субъекта исследования в области психологии.

Основная исследовательская задача при формировании системы мотивации и стимулирования персонала организации – это выявление преобладающих типов мотивации персонала организации и его отдельных групп с целью обоснования выбора действенной системы стимулов к труду. При этом преимуществами обладают методики, позволяющие количественно оценить соотношение типов мотивации работников для проведения сравнительного анализа как между различными группами персонала, так и в динамике. Этими достоинствами обладают социологические методики.

3.2. Социологические методики изучения мотивации персонала

Социологические методы основаны, прежде всего, на использовании различных разновидностей опроса, т. е. на получении субъективных оценок респондентов, по которым исследователь делает вывод о структуре и интенсивности мотивов поведения. «Эмпирическое исследование мотивации как единого целого представляет собой весьма сложную задачу. Хотя действия индивида являются наблюдаемыми, но содержательная сторона отдельных мотивов устанавливается, как правило, на основании вербальной информации от самого индивида; связь между мотивами и действиями выявляется, как правило, с помощью коэффициентов корреляции или других статистических характеристик тесноты связи. Структурирование мотивов происходит с помощью еще более сложных методов (например, факторного анализа) и к тому же всегда – в условиях неполноты информации. Поэтому выводы из проводимых исследований обычно являются весьма дискуссионными. При оценке высказываний индивида о побудителях его действий приходится учитывать осознанные и неосознанные мотивы самих высказываний: здесь действуют эффекты общения, стремления не допустить снижения самооценки, наконец, желание не выходить из круга социально одобряемых формулировок. Искажение истинных мотивов деятельности и поведения бывает весьма велико»¹. Вербальная информация о мотивах поведения (в том числе в сфере труда) может быть достаточно надежной при условии соблюдения всех необходимых процедур при подготовке и проведении исследования, а также использовании прямых и косвенных вопросов, количественных (анкетирование) и качественных (фокус-группы, не структурированное интервью) методов опроса. Повышает надежность субъективной информации о мотивах использование методов наблюдения, экспертного опроса, анализа объективной информации о результатах трудового поведения.

¹ Чайковская Н., Эйдельман Я. Трудовая мотивация работников промышленности: структура и динамика // Общество и экономика. 2000. № 11–12. С. 104.

Рассматривая способы получения субъективной информации о мотивах, необходимо отметить наиболее распространенные из них. Некоторые авторы предлагают *использование прямых вопросов*. Примером может служить «мотивационная вертикаль», построенная на основе задания вопросов: «Что Вас больше всего мотивирует в Вашей работе?» и «Что Вас больше всего демотивирует в Вашей работе?»¹. На наш взгляд, такие вопросы являются очень сложными для респондентов как по формулировке (использование специфических терминов допустимо лишь при опросе руководителей и специалистов), так и по смыслу: человеку очень трудно сказать, что в большей степени воздействует на него в реальной уравновешенной ситуации, ситуации повседневной работы. Соответственно, прямые вопросы эффективны при изучении мотивов трудовой и профессиональной мобильности, однако для изучения мотивов труда они мало пригодны. Прямые вопросы при изучении мотивации могут дополняться *косвенными* вопросами, позволяющими проверить искренность респондента, устойчивость высказанных им мотивационных установок.

Прямые вопросы при изучении мотивации могут дополняться *косвенными* вопросами, позволяющими проверить искренность респондента, устойчивость высказанных им мотивационных установок. Это могут быть прожективные вопросы, направленные на изучение поведения в прожективной (предполагаемой) ситуации, например, ситуации выбора или смены работы, профессии и проч.

Способом изучения мотивации может служить *метод попарных сравнений*: суждения, отражающие значимость отдельных мотивов, разбиваются на пары так, чтобы респондент мог сравнить каждое из суждений со всеми остальными и в ходе каждого сравнения сделать выбор. Методическая трудность состоит в том, что при изучении значения большого числа мотивов количество пар суждений резко возрастает (оно рассчитывается как число сочетаний из n по 2, где n – количество суждений) и инструментарий становится громоздким. Примером обоснованного и эффективного применения данного подхода является исследование Н. В. Поляковой типов экономического поведения молодежи² (прил. 1).

Представляет безусловный интерес опросник Р. Хэкмана и Г. Олдхэма, направленный на количественное измерение внутренней мотивации³. Измеряются пять характеристик работы, формирующих содержание труда на рабочем месте: разнообразие работы, законченность работы, значимость работы, автономность в работе и обратная связь. Каждый из параметров измеряется по 7-балльной шкале. «Мотивационный потенциальный балл» (МПБ) рассчитывается следующим образом:

$$МПБ = (PP + 3P + 3nP) / 3 \cdot AP \cdot OC,$$

где PP – разнообразие работы;
 $3P$ – законченность работы;
 $3nP$ – значимость работы;

¹ Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.

² Полякова Н. В. Экономическое поведение. Иркутск, 1998. С. 234–235.

³ Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом. 2002. № 11. С. 71.

АР – автономность в работе;

ОС – обратная связь.

Максимально возможное значение МПБ – 343 балла, минимальное – 1 балл. Таким образом, количественно измеряется внутренняя мотивация, определяемая содержанием и значимостью труда. В то же время, для решения задачи комплексного выявления структуры мотивации, степени проявления различных ее типов, данная методика не пригодна.

Опросник для исследования мотивации (тест «Мотивационный профиль») предложен в учебном пособии Ш. Ричи и П. Мартина (прил. 2)¹. Методика направлена на выявление двенадцати мотивационных факторов:

- высокий заработок и материальное поощрение;
- физические условия работы;
- структурирование;
- социальные контакты;
- взаимоотношения;
- признание;
- стремление к достижениям;
- власть и влияние;
- разнообразие и перемены;
- креативность;
- самосовершенствование;
- интересная и полезная работа.

После заполнения опросника и проведения расчета получается количественная оценка (в баллах) по каждому мотивационному фактору. Чем выше сумма баллов, тем более важен данный фактор. Опросник может использоваться как для изучения мотивации отдельного работника, так и группы работников.

Опросник прошел широкую апробацию и может с успехом применяться на практике. Мотивационные факторы выделены авторами исходя из их богатого опыта консалтинговой деятельности. Тест «Мотивационный профиль» приведен в прил. 5.

Интересная методика измерения мотивации предложена А. Хайемом². Эта методика позволяет количественно измерить уровень мотивации сотрудников на основе оценки следующих параметров:

- количество времени, уделяемого работе;
- прилагаемые в работе усилия;
- сосредоточенность на работе;
- удовлетворение от работы;
- планы на будущее;
- стремление добиться лучших результатов;
- добровольный вклад в работу.

¹ Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. М., 2004.

² Хайем А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. М., 2006. С. 44–48.

Разработаны два варианта опросника. Анкета А. Хайема (вариант для менеджеров) представлена в прил. 3. Необходимо отметить, что данная методика позволяет оценить мотивацию сотрудников организации в целом, что может рассматриваться в качестве показателя эффективности управления мотивацией, однако особенности мотивации отдельных сотрудников (или их групп) выявить нельзя. Чтобы определить мотивацию отдельного сотрудника, можно использовать анкету А. Хайема (вариант для сотрудников).

Широко известна методика измерения структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир¹. Методика позволяет количественно (в баллах) оценить проявление трех типов мотивации: внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной. Опросник включает семь суждений, характеризующих типы мотивации, свое согласие с которыми респондент должен оценить (со своей собственной позиции, с позиции своего руководителя, товарищей по работе и проч.). Данная методика может быть использована для исследования эффективности корпоративной системы мотивации. Однако «внешняя положительная мотивация» в данном случае не дифференцирована – не выделены экономическая, статусная и социальная мотивация (прил. 4).

Наиболее известная отечественная методика измерения мотивации – это «тест Герчикова»². На основе задания комплекса прямых, косвенных, прожективных вопросов ответы интерпретируются для диагностики пяти типов мотивации: инструментального, хозяйского, профессионального, патриотического и люмпенизированного (прил. 5). Типология В. И. Герчикова³, разработанная в конце 80-х – начале 90-х гг. XX в., в настоящее время в определенной степени устарела, в то время как исключительно качественный инструментарий может быть использован в качестве примера для разработки опросника в соответствии с другой типологией мотивации.

Рассмотрим пример разработки опросника для измерения трудовой мотивации персонала в соответствии с типологией мотивации, принятой в данном учебном пособии. Опросник разработан на основе методик К. Замфир и В. И. Герчикова. Для оценки эффективности корпоративной системы мотивации на основе использования данных о мотивационной структуре, необходимо определить критерии оценки. Высокая эффективность корпоративной системы мотивации может быть зафиксирована в следующих случаях:

1. Высокая доля внутренней мотивации в мотивационной структуре и ее положительная динамика (творческая отдача работников).

2. Низкий удельный вес вынужденной мотивации («мотивация страха», уровень удовлетворения потребностей в безопасности) и его отрицательная динамика.

¹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб., 2003. С. 444–446.

² Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7. С. 46–48.

³ Герчиков В. И. Мотивация труда и трудовые отношения на промышленных предприятиях в переходный период. Новосибирск, 1993.

Оценка доли инструментальной мотивации и ее динамики не столь однозначна и позволяет определить изменение чувствительности персонала к экономическим, статусным и социальным вознаграждениям, которые могут быть предоставлены организацией. Кроме того, появляется возможность выделения стимулов, наиболее значимых для отдельных групп персонала или отдельных работников.

Для исследования структуры мотивации персонала в целях совершенствования корпоративной системы мотивации необходим инструментарий, соответствующий следующим требованиям:

1. Возможность количественной оценки соотношения типов мотивации (так как абсолютное преобладание только одного типа является практически невозможным).

2. Возможность проведения расчета доли типов мотивации как для отдельного сотрудника, так и групп персонала (в зависимости от пола, возраста, образования, должностной позиции в организации и других признаков).

3. Направленность на диагностику пяти типов мотивации: внутренняя, вынужденная, инструментальная экономическая, инструментальная статусная и инструментальная социальная.

Необходимо отметить, что измерение мотивации является методически очень сложной задачей. Для выбора способа измерения выделенных типов мотивации рассмотрим существующие подходы. В наиболее общем виде, методы изучения трудовой мотивации могут быть дифференцированы на психологические и социологические.

Опросник Т. Г. Озерниковой (прил. 6) синтезирует описанные подходы и характеризуется следующими особенностями¹:

1. Предлагается десять вопросов-суждений, которые характеризуют отношение к работе с различных позиций (трудовые ценности, предпочтения в повседневной работе, прожективные ситуации и проч.).

2. Варианты ответов на вопросы (или интерпретации суждений) соответствуют пяти типам трудовой мотивации: внутренняя, вынужденная инструментальная экономическая, инструментальная статусная и инструментальная социальная.

3. Измеряется согласие респондента с каждым из ответов-интерпретаций по 5-балльной шкале (от «полностью согласен» до «совершенно не согласен»).

4. В результате возможен расчет степени выраженности каждого типа мотивации (как для отдельного работника, так и для группы работников). Для обеспечения возможности анализа особенностей мотивации по группам работников введены соответствующие вопросы (пол, возраст, подразделение, должностная позиция, уровень образования)².

Максимально возможное количество баллов для каждого типа мотивации составляет 50 (10 вопросов по 5 баллов), минимальное – 10 (10 вопросов по 1 баллу). Для интерпретации результатов можно воспользоваться табл. 3.1.

¹ Озерникова Т. Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007. № 4.

² Там же.

Таблица 3.1

Идентификация типов трудовой мотивации

Номер вопроса	Номера ответов на вопросы, соответствующие типам мотивации:				
	внутренняя	экономическая	статусная	социальная	вынужденная
1	1	2	3	5	4
2	2	1	4	3	5
3	4	5	1	2	3
4	3	4	5	1	2
5	5	3	2	4	1
6	2	1	4	3	5
7	1	2	3	5	4
8	3	4	5	1	2
9	4	5	1	2	3
10	5	3	2	4	1

Для расчета степени проявления типа мотивации можно воспользоваться формулой:

$$Si = \frac{\sum Bi}{50} \cdot 100,$$

где Si – степень выраженности i -го типа трудовой мотивации, %;
 Bi – сумма баллов по i -му типу трудовой мотивации;
 50 – максимально возможная сумма баллов по i -му типу трудовой мотивации.

Возможно рассчитать долю каждого типа мотивации в общей структуре мотивации по формуле:

$$Di = \frac{\sum Bi}{R} \cdot 100,$$

где Di – доля i -го типа трудовой мотивации, %;
 Bi – сумма баллов по i -му типу трудовой мотивации;
 R – сумма баллов по всем типам трудовой мотивации.

Расчет может быть проведен как для одного работника, так и для группы работников, поэтому методика может быть использована на различных этапах работы с персоналом: при отборе кандидатов, текущей оценке, оценке при выдвижении в резерв, проектировании системы вознаграждений и др.

Наиболее эффективной с точки зрения формирования конкурентоспособного персонала организации можно признать сбалансированную мотивационную структуру, характеризующуюся низким уровнем вынужденной мотивации и развитием внутренней и инструментальной мотивации. Соответственно, при стимулировании работников необходимо использовать не только тот тип стимулов, к которому они наиболее восприимчивы, но и другие стимулы, формирующие комплекс мотивов эффективного труда. Исследование мотивации персонала в целом и отдельных групп работников дает информацию, необходимую для обоснования решений в области управления мотивацией. В прил. 7 представлены

рекомендации по совершенствованию стимулирования работников с разным типом трудовой мотивации.

Контрольные вопросы

1. Какие психологические методы исследования трудовой мотивации вам известны? Каковы их особенности и сфера применения?

2. В чем причины ограниченности применения прямых вопросов при изучении трудовой мотивации?

3. Какова сфера применения опросника Р. Хэкмана и Г. Олдхэма?

4. Какая методика ориентирована на количественное измерение двенадцати мотивационных факторов?

5. Какая методика исследования мотивации имеет два варианта – опросник для работников и опросник для руководителей?

6. В чем заключаются достоинства и недостатки методики исследования мотивации В. И. Герчикова?

7. Какие типы трудовой мотивации диагностируются при использовании методики Т. Г. Озерниковой?

ТЕМА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Значение системы управления персоналом в формировании мотивации персонала.
- 4.2. Корпоративная культура и трудовая мотивация.
- 4.3. Роль руководителя в управлении мотивацией.
- 4.4. Мотивационное значение функциональных элементов системы управления персоналом.
- 4.5. Мотивационное значение организации труда.
- 4.6. Мотивационное значение развития персонала.
- 4.7. Мотивационное значение оценки персонала.

4.1. Значение системы управления персоналом в формировании мотивации персонала

Практически всю систему управления персоналом (СУП) можно рассматривать как набор стимулов, прямо или косвенно влияющих на работников. Реализовать идею мотивационного менеджмента можно только в том случае, если все элементы СУП оказывают комплексное мотивационное воздействие на персонал. Это воздействие может быть прямым или косвенным, но именно его комплексный характер является необходимым условием формирования и поддержания системы мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО). Противоречивые мотивационные воздействия резко ослабляют общий мотивационный эффект¹.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения типов и структуры системы управления персоналом. Не рассматривая подробно все определения системы управления персоналом, отметим наиболее значимые подходы²:

1. Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников.

2. Содержательный (функциональный) подход. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации. Он показывает, какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей. В отличие от

¹ Озерникова Т. Г. Корпоративная система мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2005. № 4. С. 2–12.

² Дрофа В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций. М., 2001. С. 12–16.

институционального подхода, который акцентирует внимание на том, что должно дать управление персоналом для организации, этот позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание.

3. Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом.

Можно отметить и четвертый подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно выступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов¹.

Наиболее распространенным можно назвать содержательный (функциональный) подход, в рамках которого под СУП понимаются взятые в своем единстве методы, процедуры, программы найма, отбора, оценки, вознаграждения и развития персонала². СУП трактуется и как системная реализация функций управления персоналом.

Необходимо отметить развитие институционального подхода к анализу системы управления человеческими ресурсами (УЧР) в организации как в зарубежной, так и в отечественной науке. Так, И. В. Катунина отмечает, что «становление системы УЧР – это непрерывный процесс организационного обучения. «Выращивание» системы УЧР в течение длительной институционализации рассматривается как важнейший процесс в ходе построения системы УЧР»³. Таким образом, И. В. Катунина дополняет понимание системы УЧР как рационально и целесообразно спроектированной конструкции с целью решения управленческих задач институциональным подходом, предполагающим конструирование системы УЧР как социального, культурного и политического феномена, при этом управление человеческими ресурсами рассматривается как институциональная инновация⁴. С позиции управления трудовой мотивацией данный подход открывает большие исследовательские перспективы, подтверждая необходимость функционирования СУП как «специфической социальной сложной адаптивной

¹ Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики // Управление персоналом. 2001. № 7. С. 34–39.

² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.

³ Катунина И. В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации: организационно-институциональный аспект. С. 22.

⁴ Там же.

системы, имеющей генерический характер вследствие целеустремленности (способность и возможность не только обеспечивать достижение целей, но и формировать их) благодаря особому типу человеческих ресурсов – управленческому»¹. И. В. Катунина рассматривает систему УЧР как многоуровневую (не иерархически, а функционально) сеть процессов, сложную, нелинейную, динамическую систему, изменяющую и воспроизводящую свою структуру в соответствии с изменениями среды. Таким образом, в рамках данного подхода функциональный подход не отвергается, а интегрируется. Отдельные персонал-технологии («УЧР-практики») рассматриваются как институциональные инновации на этапе их становления и как институциональные образования – на этапе интеграции в системе УЧР. Соответственно, в соответствии с данным подходом значимыми регуляторами трудовой мотивации можно признать организационную культуру, действия субъекта управления (линейных руководителей и функциональных подразделений по управлению персоналом), а также комплексную реализацию функций УЧР. Хотелось бы отметить еще одну важную идею И. В. Катуниной, рассматривающей определяющую роль системы УЧР в организационном развитии. Можно сказать, что именно в условиях постановки стратегических целей по развитию организации возрастает роль системы УЧР и актуализируется задача мотивирования персонала.

Некоторые авторы полагают, что мотивация является одним из элементов или одной из функций СУП. На самом деле мотивация персонала должна рассматриваться как одна из важнейших целей данной системы. Соответственно мотивационную функцию выполняют не только системы оценки, стимулирования труда и стиль руководства, но все элементы системы управления персоналом. Нельзя набрать персонал и организовать его работу без учета мотивации, а потом построить эффективную «систему мотивации». Поэтому, на наш взгляд, мотивация персонала – не элемент системы управления персоналом, а одна из ее важнейших функций.

Таким образом, рассматривая роль системы управления персоналом в развитии трудовой мотивации, необходимо иметь в виду следующие положения:

1. Мотивация рассматривается как важнейшая функция менеджмента организации и, соответственно, важнейшая функция системы управления человеческими ресурсами.

2. Формирование мотивационного менеджмента как системы необходимо и возможно в условиях стратегического управления, постановки не только краткосрочных, но и стратегических целей и задач организационного развития.

3. Именно стратегические цели задают основные принципы и ориентиры КСМ, прежде всего, набор и «значимость» отдельных типов стимулов.

4. Кадровая стратегия вырабатывается в целях реализации СМСПО и направлена на достижение стратегических целей организации с использованием определенных методов мотивации персонала.

¹ Катунина И. В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации: организационно-институциональный аспект. С. 23.

5. Особенности кадровой стратегии определяют специфику наполнения основных подсистем системы управления персоналом (набор этих подсистем стабилен).

Таким образом, каждый элемент системы управления персоналом участвует в реализации принципов СМСПО и общее мотивационное воздействие на персонал реализуется комплексно и в соответствии со стратегическими целями организации.

Вопрос о структуре системы управления персоналом по-разному решается различными авторами. На наш взгляд, с точки зрения механизма влияния на мотивацию персонала принципиально важным является выделение подсистемы общего и линейного руководства, включающей управление организацией в целом и управление ее отдельными функциональными и производственными подразделениями, и функциональных подсистем, реализуемых службой (отделом) управления персоналом. Такую позицию можно назвать сочетанием институционального и содержательного подходов. Соответственно, необходимо выявить особенности, формы и методы воздействия на мотивацию сотрудников, с одной стороны, системы линейного руководства, и с другой стороны – функциональных подсистем СУП.

4.2. Корпоративная культура и трудовая мотивация

Взаимосвязь организационной культуры и трудовой мотивации персонала очевидна. В то же время исследований, устанавливающих и конкретизирующих эту взаимосвязь, очень немного. Не останавливаясь на полемике относительно соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» будем рассматривать последнее понятие как более общее.

При рассмотрении понятия «организационная культура» можно выделить два основных подхода к его определению¹:

1. Культура организации как естественное образование, как «система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей».

2. Функциональное определение культуры в организации: «культура – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей».

Различие этих подходов принципиально с точки зрения взаимосвязи организационной культуры компании и трудовой мотивации персонала. Представление об организационной культуре как естественном феномене означает, что культура в организации возникает и развивается естественным образом, даже при условии, что ее развитие не управляется со стороны менеджмента. В организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируются особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития организаций в них складываются собственные системы ценностей и убеждений, нормы и правила поведения.

¹ Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998.

Соответственно, если мы рассматриваем организационную культуру как сложившуюся характеристику коллектива, то при управлении мотивацией мы должны учесть сложившиеся ценности, нормы и стереотипы поведения при разработке стратегии мотивации и методов управления персоналом.

Если же рассматривать организационную культуру как средство управления поведением персонала и формирования мотивации к труду, то следует, на наш взгляд, отнести организационную культуру к двум типам стимулов: побуждению и принуждению.

Организационная культура может рассматриваться как инструмент побуждения к труду, когда в качестве ценностей рассматривается общественная значимость труда работников (составляющий элемент содержания труда). Именно внутренняя мотивация связана с осознанием работником общественной значимости своего труда: «...особенно повышается мотивация, когда человек знает, что его труд нужен обществу»¹.

В то же время очень важно понимание организационной культуры как средства принуждения к труду особого рода. Это – социально-нормативное (косвенное) принуждение к труду. Вспомним, что особенность социально-нормативного принуждения заключается в характере воздействия на сознание работника, которое осуществляется через систему этических, культурных, религиозных и идеологических норм, абсолютизирующих ценность труда. При этом в организации свобода выбора поведения для работника ограничена не столько административными запретами, сколько господствующими в организации культурными нормами, регламентирующими поведение. Возможность принуждения такого рода – естественные социальные потребности работников, их стремление к причастности, разделению ценностей и норм с социальным сообществом. В данном контексте организационная культура – мощное средство преодоления отчуждения к труду.

Корпоративная культура выполняет в организации целый ряд **функций**²:

- выполняет роль разграничителя, указывая на отличие данной организации от других;
- создает у служащих ощущение общности всех членов организации;
- формирует преданность работников своей организации, вовлеченность в работу и достижение целей;
- усиливает систему социальной стабильности в организации. Корпоративная культура – тот социальный связующий материал, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
- служит механизмом, формирующим и контролирующим формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Большинство функций корпоративной культуры ценны как для организации в целом, так и для каждого ее члена. Ценность корпоративной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и

¹ Ильин Е. Мотивация и мотивы. СПб., 2003. С. 308.

² «Понимание организаций» в концепции Хенди-Харрисона // Современный кадровый менеджмент. 2004. Вып. 3. С. 35–47.

порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, корпоративная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Значение и мотивационная роль организационной культуры подтверждаются основными содержательными теориями мотивации: социальная потребность, потребность в принадлежности считается одной из основных человеческих потребностей.

Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала носит двойственный характер.

Во-первых, это *прямое мотивационное действие*, выражающееся в том, что корпоративная культура способствует удовлетворению ряда потребностей работников, связанных с трудом, при этом в данном процессе задействованы все структурные элементы корпоративной культуры. Это социальные потребности в причастности, принадлежности организации, стремление к разделению системы ценностей с социумом, а также потребности в безопасности, защищенности, общении.

Во-вторых, *косвенное мотивационное действие* корпоративной культуры организации проявляется в ее взаимодействии с другими элементами кадрового менеджмента: если ценности и нормы культуры, провозглашенные в организации, не реализуются всей системой управления персоналом, то они девальвируются и становятся фактором демотивации.

Для изучения взаимосвязи организационной культуры и мотивации персонала организации наибольшие возможности представляет структура культуры организации, предложенная Э. Шайном.

В табл. 4.1 рассмотрены структурные элементы организационной культуры (по Э. Шайну) и их мотивационное значение. Таким образом, организационная культура может быть мощным фактором трудовой мотивации благодаря удовлетворению потребностей персонала:

- в содержательном труде, представляющем ценность для организации (общества);
- в принадлежности, причастности организации;
- в социальном общении;
- в самоидентификации (отличие от работников других организаций);
- в безопасности и защищенности.

Таблица 4.1

Мотивационное значение основных структурных элементов корпоративной культуры

	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
Ядро	Ценности	При совпадении систем корпоративных и личностных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне. Признание ценности труда работника для организации удовлетворяет потребность в богатом содержании труда.

	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
		Таким образом, при идентификации работника с ценностями организации формируется внутренняя мотивация к труду
	Нормы / правила	Полное принятие (интериоризация) принятых в организации норм и правил формирует у сотрудников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности
Подповерхностный уровень	Традиции	Участие в различных ритуалах организации и принятие существующих традиций позволяет удовлетворить социальные потребности в принадлежности к организации, а также в поддержании социальных контактов
	Ритуалы	
Поверхностный уровень	Символика и форма одежды	Наличие символики организации у сотрудника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности
	Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям, разделяется и принимается сотрудником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности
	Язык	Принятие определенных организационных языковых норм сотрудниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе

Формирование корпоративных ценностей становится особенно значимым в условиях культурного кризиса и плюралистичности общественной культуры. Именно на уровне компании можно возродить ценность добросовестного, творческого труда. Мотивационное значение корпоративной культуры трудно переоценить: работники не просто начинают воспринимать ее нормы в качестве специфических стимулов или ограничений, ее ценности воздействуют на все элементы субъективного процесса мотивации (потребности, интересы и ценности работника).

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Но это не означает, что структура ценностных ориентаций работника включает в себя исключительно ценности организации. При сильной корпоративной культуре они «встраиваются» в систему индивидуальных ценностей и становятся эффективным средством мотивации сотрудников.

Если менеджмент стремится поставить организационную культуру на службу мотивации сотрудников, то необходимо помнить, что культура – достаточно сложный и «тонкий» инструмент воздействия. При использовании организационной культуры в качестве мотивирующего средства необходимо соблюдение следующих **правил**:

1. Восприятие организационной культуры в контексте формирования целостной корпоративной системы мотивации. Несоответствие ценностей и целей организационной культуры стратегическим целям компании и целям кадровой политики организации снижает мотивационный эффект.

2. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей системы управления персоналом. В ином случае работники считают ценности корпоративной культуры декларацией и, соответственно, перестают доверять компании. Нельзя провозглашать принципы, следовать которым на практике в настоящий момент невозможно: это крайне негативно скажется на мотивации персонала.

3. Управление организационной культурой должно опираться на информацию о реальных ценностях персонала и степени разделения персоналом провозглашенных корпоративных ценностей. Соответственно, необходимы исследования культуры организации в целом, а также особенностей культуры отдельных групп персонала.

4. Мотивационный эффект организационных ценностей, при условии их разделения сотрудниками, наиболее высок. При девальвации ценностей снижается мотивационный эффект остальных элементов культуры (традиции, ритуалы, язык и проч.).

5. Необходимо помнить, что сильная организационная культура мотивирует приверженность и лояльность персонала, способствует привлечению и удержанию персонала. Для достижения эффекта мотивирования роста производительности труда и профессионализма персонала необходима реализация соответствующих ценностей культуры в системах оценки и вознаграждения персонала.

6. При формировании и развитии культуры организации необходимо учитывать особенности культуры, складывающейся на уровне общества (региона), как национальные и религиозные, так и обусловленные спецификой экономического, социального и политического развития.

4.3. Роль руководителя в управлении мотивацией

Можно выделить следующие основные способы воздействия руководителя на мотивацию подчиненных:

1. Организация работ (предоставление работнику заданий, предполагающих законченность работ и требующих разнообразных навыков, убеждение подчиненного в значимости выполняемой работы, предоставление самостоятельности, делегирование полномочий).

2. Материальное стимулирование (обеспечение связи результатов труда и его оплаты, дифференциация вознаграждений в рамках одной должностной категории).

3. Моральное стимулирование (устная благодарность, почетная грамота и др.).

4. Постановка целей (постановка четких, желательно количественно определенных целей и сроков их выполнения, привлечение работников к постановке целей, обеспечение оптимального уровня сложности целей).

5. Оценка и контроль (обеспечение объективной оценки исполнения (результативности) и оценки соответствия должности, оптимальная степень контроля).

6. Обучение, наставничество, коучинг.

7. Информирование (своевременное информирование по значимым для работника вопросам, обязательная обратная связь о результатах труда).

8. Меры дисциплинарного воздействия (своевременность воздействия, правильный выбор места, соразмерность проступка и меры воздействия, разъяснение причин наказания, неличностный характер наказаний).

Практически все организационно-административные меры воздействия – методы принуждения, которые сохраняют актуальность, особенно в отношении определенных групп персонала (работники низкой квалификации, с низкой мотивацией и самоконтролем).

Наиболее ярко роль линейного руководителя в процессе мотивации описана в классических теориях мотивации «X», «Y» и «Z». Каждая из этих теорий описывает характерные черты определенных типов управления, основанных на специфическом понимании природы человека – работника. Таким образом, мотивационная роль руководителя в наибольшей степени дифференцируется в зависимости от стиля руководства. Патерналистский стиль позволяет подчиненным удовлетворить потребность в безопасности, но не способствует высокой творческой активности. Демократический стиль руководства дает подчиненным возможности самореализации, однако если при этом ослаблен контроль, то возможны проявления демотивации. Авторитарный стиль руководства способствует формированию вынужденной мотивации, основанной на страхе, что может формировать ответственность, но негативно воздействует на лояльность и трудовую отдачу.

Большинство авторов полагают, что несмотря на очевидную ограниченность, положения теории «X» до сих пор широко применяются в практике менеджмента. К. Аргирис полагает, что большинство руководителей рассматривают своих подчиненных как недостаточно зрелых для своей рабочей среды¹, что негативно влияет на отношения людей в компании, способствуя недоверию и конфликтам. Подчеркивается положительный эффект доверительных отношений и развития сотрудничества, отношения к каждому работнику как к личности.

Необходимо отметить, что прямой связи между стилем руководства и эффективностью нет, эта связь опосредована степенью структурированности решаемых задач. Соответственно, важным фактором выбора управленческого стиля является степень определенности, с которой задана или запрограммирована предстоящая работа. Так, максимально запрограммированная задача (например, конвейерная сборка) наиболее эффективно решается менеджером, ориентиро-

¹ Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. М., 2003. С. 20–21.

ванным на выполнение задачи. А менеджер, отвечающий за выполнение неструктурированной задачи (например, творческая работа в исследовательской лаборатории), достигает наибольших результатов, делая упор на персонал¹. Иногда становится очевидным несоответствие стиля руководства решаемой задаче. Самый распространенный пример – авторитарное руководство при выполнении слабо структурированной работы. Изменить стиль руководства сложно, поэтому целесообразнее перевести такого руководителя на участок работы, где решаются структурированные задачи².

Необходимо отметить, что, хотя практически общепризнана неэффективность авторитарного стиля, в некоторых ситуациях он объективно необходим (форс-мажорные обстоятельства, кризисная ситуация). Поэтому стиль управления должен соответствовать ситуации.

Добавим, что руководитель среднего звена, мотивируя подчиненных, не только проявляет свои представления о том, как это нужно делать, но и является «проводником» кадровой политики топ-менеджмента.

Помимо стиля руководства, важными факторами реализации мотивационной роли руководителя являются его знания и навыки в области управления людьми, психологии управления, психологии общения и собственно методов мотивации. Можно даже сказать, что необходим особый дар, талант руководителя, умение вдохновить и заинтересовать. Важнейшее качество эффективного руководителя, необходимое для мотивирования – это лидерские качества. Лидерство позволяет управлять людьми без их сопротивления и недовольства, формального контроля, страха и наказаний. По мнению многих ученых, лидерами «рождаются», однако в еще большей степени ими становятся с помощью обучения, упорной индивидуальной работы, практического опыта. Практически каждый компетентный руководитель может стать деловым, а во многом и эмоциональным лидером³.

А. Хайем, рассматривая мотивирование сотрудников как искусство руководителя, предлагает «начать с себя», т. е. определить ошибки менеджмента, приводящие к снижению мотивации персонала⁴. Он отмечает, если в 99,99 % случаев у сотрудников невысокая мотивация, то проблему можно отнести на счет управляющих, а не работников. Главная проблема – неумение руководителя общаться, хотя это – его работа. Главные факторы, зависящие от руководителя и значимые для сотрудников – это справедливость, чувство ответственности, уважение и доверие. Отмечается необходимость открытости коммуникаций, изучения потребностей сотрудников, предоставления обратной связи, обеспечение подчиненным возможностей роста. Важно не только дать своевременную обратную связь, но и показать работнику, что именно он делает неправильно.

¹ Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. М., 2003. С. 50.

² Там же. С. 53.

³ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 2002. С. 86–87.

⁴ Хайем А. Как вдохновить сотрудников. Поиск стимулов и управление эмоциями. С. 63.

Мотивационное воздействие подсистемы общего и линейного руководства выражается в особой роли руководителя в процессе мотивирования подчиненных (табл. 4.2). Можно сказать, что мотивировать сотрудников может только компетентный и по-настоящему мотивированный руководитель.

Таблица 4.2

Роль линейного руководителя в развитии мотивации персонала:
возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
Уникальные возможности индивидуализации мотивации. Именно непосредственный руководитель знает специфику потребностей, интересов и ценностей подчиненных и может выбрать стимул, корой окажется самым действенным для конкретного сотрудника	Угроза негативного субъективного воздействия в направлении, противоположном стратегическим целям организации (например, использование угроз и запугивания вместо вовлеченности и сотрудничества)
Возможности эффективного использования неформализованных моральных стимулов – выражения одобрения (неодобрения)	Угроза демотивации при использовании негативных моральных стимулов (выражение неодобрения, недовольства сотрудником) в резких выражениях или при всем коллективе
Вовлеченность руководителя в большинство процессов управления персоналом (наем, оценка, стимулирование) дает возможность более эффективного их применения в конкретном подразделении	Угроза снижения эффективности процессов управления персоналом, в реализацию которых вовлечен руководитель, по ряду причин (субъективность при оценке, неуверенность в себе и боязнь конкуренции со стороны подчиненных)
Возможность мотивировать «личным примером», вдохновить сотрудников на решение стоящих задач. Проявляется у тех руководителей, которые обладают соответствующими личностными качествами («харизма»)	Возможность формирования демотивации сотрудников, когда сам руководитель демонстрирует безответственность, недисциплинированность, равнодушие, субъективизм и др.

Кроме того, руководитель должен обладать искусством управленческого общения. С. В. Иванова раскрывает два важных элемента эффективного управленческого общения¹:

1. *Искусство критики.* Обычная ошибка – руководители избегают давать негативную обратную связь, работник не знает своих ошибок, они накапливаются, и ситуация обостряется. Другая типичная ошибка – критика в резкой форме. Искусство критики состоит в том, чтобы, с одной стороны, донести до человека, что именно ему нужно развить и исправить в себе, а с другой – сохранить или даже повысить его мотивацию. Важно, что оказать влияние можно как действием, так и бездействием: если не похвалить работника, который заслужил похвалу, в следующий раз он будет работать хуже.

2. *Виды влияния.* Выбор вида влияния в зависимости от типа сотрудника, склонностей руководителя, особенностей корпоративной культуры и задачи оказывает существенное влияние на эффективность управленческого общения. Все виды

¹ Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? С. 177–188.

влияния могут быть эффективны, в зависимости от ситуации. К видам влияния следует отнести закон («так положено...»), взаимную договоренность («мы с тобой договаривались...»), групповые нормы («у нас в компании так не принято...»), экспертное влияние (ссылка на эксперта или собственный опыт), харизматическое влияние («Для меня очень важно, чтобы ты это сделал...»), вознаграждение («сделай это, и ты получишь...»), принуждение («если не сделаешь, ...»).

В книге Д. Адаира раскрыты следующие важные факторы («стратегии»), которых необходимо придерживаться руководителю, чтобы получить максимальную отдачу от каждого члена коллектива, включая и самого руководителя¹:

- быть мотивированным самому;
- выбирать людей, которые уже мотивированы;
- ставить трудные, но реалистичные задачи;
- помнить, что прогресс мотивирует;
- относиться к каждому человеку как к личности;
- обеспечивать справедливое вознаграждение;
- высказывать одобрение.

Важно отметить роль руководителя в обогащении содержания труда подчиненных². Руководитель может изменить существующие профессиональные задачи сотрудника так, чтобы они порождали более широкий круг мотивов, открывали новые пути к достижению целей сотрудника, чтобы работа способствовала развитию личностных характеристик, способствовало развитию новых способов мышления.

4.4. Мотивационное значение функциональных элементов системы управления персоналом

Теперь остановимся на мотивационной роли функциональных элементов СУП. Эти элементы могут быть сгруппированы следующим образом³:

Основные элементы

1. *Организация труда*: организация трудовых процессов, разделение и кооперация труда, обеспечение благоприятных условий труда, оптимизация организационных структур управления, анализ и проектирование работ; регламентация труда.

2. *Планирование и маркетинг персонала*: обоснование необходимой численности работников по категориям, определение требований к персоналу и источников найма, профессиональный клиринг.

3. *Организация социально-трудовых отношений*: согласование общих условий найма, заключение коллективных договоров, разрешение трудовых конфликтов; развитие участия работников в управлении; формирование благоприятного социально-психологического климата.

¹ Адаир Д. Эффективная мотивация. М., 2003. С. 151.

² Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М., 2002. С. 243.

³ Озерникова Т. Г. Развитие системы стимулов к труду. Иркутск, 2002. С. 103–104.

4. *Наем и отбор*, а также сокращение персонала; персонификация требований к работникам и условий найма.

5. *Оценка персонала*: как профессионально-важных качеств работников и их соответствия требованиям рабочих мест (должностей), так и результативности труда; оценка, анализ и управление производительностью труда.

6. *Развитие персонала*, в том числе адаптация, профессиональное развитие и обучение, управление карьерой работников.

7. *Система экономических вознаграждений*, включающая организацию оплаты и стимулирования труда, систему социальных льгот и выплат, развитие социальной инфраструктуры.

Вспомогательные элементы

1. Оформление и учет персонала.

2. Правовое обеспечение работы с кадрами.

3. Информационное обеспечение работников, предоставление необходимой им информации.

Все выделенные элементы оказывают прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников. Прямое мотивационное значение элемента СУП заключается в непосредственной связи с удовлетворением определенной потребности работника. Соответственно, стимулы (воздействия со стороны менеджмента) непосредственно формируют мотив (или целую гамму мотивов). Косвенное мотивационное значение элемента системы управления персоналом заключается в том, что создаются условия для реализации мотивационных функций других элементов СУП.

Выделим группы элементов СУП в зависимости от характера воздействия на мотивацию:

1. Оказывающие прямое воздействие на работника:

- экономические вознаграждения;
- развитие персонала;
- трудовые отношения;
- информационное обеспечение работников.

2. Оказывающие комплексное (прямое и косвенное) воздействие на работника:

- оценка персонала;
- организация труда.

3. Оказывающие косвенное воздействие на работника:

- планирование и маркетинг персонала;
- найм и отбор персонала;
- правовое обеспечение кадровой работы;
- оформление и учет персонала.

Рассмотрим, как элементы системы управления персоналом дифференцируются по характеру их мотивационного воздействия (табл. 4.3).

Мотивационное значение функциональных элементов системы
управления персоналом организации

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
<i>Элементы, оказывающие прямое мотивационное воздействие</i>	
Экономические вознаграждения	<p>Система оплаты и ее регулирование на основе достигнутых результатов является важнейшим стимулом к труду, формируя целую гамму мотивов. Стимулирующее действие присуще и отдельным элементам системы оплаты труда, каждый из которых целенаправленно стимулирует определенные усилия работника. Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы может рассматриваться и как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и социального статуса. В то же время описано множество факторов и причин, ограничивающих возможности мотивирования при помощи экономических вознаграждений.</p> <p>Кроме денежных вознаграждений в виде заработной платы и различного рода поощрительных выплат, особое место в мотивационном механизме играет система социальных выплат и льгот, которые призваны удовлетворять как материальные потребности работников, так и потребности в безопасности (повышая общий уровень дохода работника). Дифференциация «социального пакета» различных компаний (в силу различий экономических возможностей и политики организаций) позволяет работникам, получающим от организации социальные блага, ощущать идентификацию со своим предприятием. Отсутствие положенных по закону социальных благ – фактор, резко снижающий мотивацию. Добровольно предоставляемые социальные блага и услуги – способ формирования лояльности и преданности персонала организации</p>
Трудовые отношения	<p>Согласование общих условий найма при заключении коллективных договоров оказывает прямое мотивационное значение через обеспечение потребностей работников в безопасности. Отсутствие в организации коллективного договора делает весьма проблематичной возможность отстаивания работником своих интересов в случае возникновения конфликта с работодателем. Кроме того, отсутствие коллективного договора (как правило, на малых и средних предприятиях негосударственных форм собственности) обычно сопровождается рядом прямых нарушений законных прав наемных работников, что, в условиях безработицы, становится проявлением принуждения к труду.</p> <p>Развитие участия работников в управлении имеет чрезвычайно важное мотивационное значение. Именно особое представление о трудовой мотивации лежит в основе концепции партисипативного управления¹. Участие в управлении дает работнику возможность удовлетворить потребности высших уровней – в принадлежности к социальной группе, уважении и статусе, в самоактуализации и самореализации, позволяет освоить новую социальную роль – партнера, повысить степень идентификации с организацией, преодолеть отчуждение труда. Возможности признания и ответственность при участии в управлении являются подлинными мотиваторами. Если рас-</p>

¹ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989. С. 382.

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	<p>сма­три­вать партисипативность как разновидность внешних статусных вознаграждений, тогда основные положения процессуальных теорий относительно ожиданий и справедливости вознаграждений могут быть применены и к участию работников в управлении. Российская практика уже подтверждает высокое мотивационное значение участия работников в управлении¹.</p> <p>Раз­ви­тие социаль­но-тру­довых отношений проявляется и в формировании благоприятного социально-психологического климата</p>
Раз­ви­тие персонала	<p>Под­си­сте­ма раз­ви­тия пер­со­на­ла, вклю­ча­ет три эле­мен­та: адап­та­ция, про­фес­си­о­наль­ное раз­ви­тие и обу­че­ние, управ­ле­ние карьерой.</p> <p>Адаптация – это предпосылка развития мотивационного процесса. В процессе адаптации новая среда (воспринимаемая как чуждая, вызывающая опасения) становится привычной и понятной. Однако если условия найма и рабочая среда неблагоприятны, но работник в условиях безработицы стремится закрепиться в организации, то результатом адаптации становятся искаженные формы поведения, вызванные отчуждением труда.</p> <p>Наиболее очевидно мотивационное значение профессионального развития и обучения персонала. С точки зрения всех содержательных теорий мотивации, данный фактор является значимым мотиватором, способствуя удовлетворению многообразных потребностей. Данный элемент системы управления персоналом является важнейшим операциональным стимулом, на основе которого формируются мотивы признания, причастности, развития, самореализации и самоуважения. Обучение может рассматриваться как разновидность вознаграждения. Повышение квалификации (наряду с накоплением практического опыта работы) обычно является неременным условием для должностного роста, продвижения по карьерной лестнице. Поэтому профессиональное развитие способствует удовлетворению и статусных потребностей. Таким образом, с одной стороны, профессиональное развитие – мощный фактор внутренней мотивации. С другой стороны, рост профессионализма косвенно выполняет «инструментальную» роль, является средством для удовлетворения широкого круга потребностей, в том числе материальных и статусных.</p> <p>Важное мотивационное значение имеет управление карьерой работников. Восходящая карьера, перемещение работника по ступеням должностной иерархии, способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей. Карьерный рост может рассматриваться как элемент системы вознаграждений. Новый, более высокий статус работника является реальным вознаграждением за трудовые заслуги</p>
Ин­фор­ма­ци­он­ное обес­пече­ние ра­бот­ни­ков	<p>С точки зрения теорий мотивации можно рассматривать повышение уровня информированности работников как снижение риска, неопределенности, повышение возможности удовлетворения потребности в безопасности (базовой потребности по теории А. Маслоу).</p> <p>В то же время информированность работника о положении дел на предприятии повышает степень удовлетворения потребностей в причастности и уважении, а это уже потребности более высокого уровня. К. Альдерфер в числе значимых потребностей выделяет потребности взаимосвязей, а повышение информированности работников расширяет возможности их удовлетворения.</p> <p>Рассматривая информированность более широко (как предоставление работникам информации не только о положении дел на предприятии, но и</p>

¹ Мошенникова Д. Совершенствуем систему мотивации: нематериальные стимулы // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 8. С. 53–56.

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	<p>о системах оценки, продвижения, оплаты и проч.), можно сказать, что отсутствие информированности лишает работников возможности понять и оценить «правила игры», диктуемые менеджментом. Так, процессуальные теории мотивации основаны на оценке работником ожидаемых и реальных вознаграждений (не только собственных, но и других работников). В случае отсутствия информационной системы источником сведений становятся слухи, и поэтому база мотивации ослабляется. Информированность работников о положении дел на предприятии, в подразделении, т. е. наличие обратной связи, является обязательным условием идентификации. Важно также информировать работников о том, какую оценку получили их трудовые усилия. Если работники лишены этого знания, то производительность и эффективность падают</p>
<p><i>Элементы, оказывающие комплексное (прямое и косвенное) мотивационное воздействие</i></p>	
<p>Оценка персонала</p>	<p>Прямое мотивационное значение оценки может быть обосновано с помощью содержательных теорий мотивации: оценка (объективная и адекватная) способствует удовлетворению потребностей работника в признании, уважении и самоуважении. Сама по себе оценка может восприниматься как вознаграждение усилий работника. Справедливая оценка формирует чувство защищенности, что является условием удовлетворения важнейшей потребности в безопасности. Работник понимает, что его положение зависит от его собственных усилий, а не от субъективного отношения руководителя. Необъективная оценка работника представляет для него угрозу, снижает уровень удовлетворения потребности в безопасности.</p> <p>Косвенное мотивационное значение оценки проявляется в ее связи с другими элементами кадрового менеджмента: оценка служит основой для карьерного роста работника, оплаты его труда, морального поощрения, профессионального развития. Учитывая эту роль оценки, можно сказать, что она формирует и мотивы признания и самореализации. Наконец, низкая оценка деловых качеств и результативности работника может стать причиной увольнения. Некоторая ограниченность мотивирующей роли оценки может быть продемонстрирована с использованием подходов теории атрибуции. Согласно данной теории свои неудачи (в том числе и в работе) люди склонны оправдывать неблагоприятными внешними обстоятельствами, а свои успехи приписывать собственным усилиям и способностям. Таким образом, даже достаточно объективная оценка может быть воспринята работником как несправедливая. Однако важно помнить, что система оценки задает нормы трудового поведения и является стимулом не только для работников, в отношении которых проводится оценка, но и для других, что имеет огромное мотивационное значение с точки зрения теории социального научения. Согласно теории справедливости, работник воспринимает и осмысливает не только оценку собственных усилий, но и усилий других работников. Это позволяет согласовать самооценку работника и внешнюю оценку его деятельности</p>
<p>Организация труда</p>	<p>Важным элементом системы управления персоналом, оказывающим комплексное (прямое и косвенное) мотивационное воздействие, является организация труда и ее основные элементы: организация трудовых процессов, регламентация труда, разделение и кооперация труда, обеспечение благоприятных условий труда, оптимизация организационных структур управления, анализ и проектирование работ.</p>

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	<p>1. Главный мотивирующий фактор организационной структуры управления – это регламентация труда работников, определения их места в организационной структуре.</p> <p>2. Мотивационное значение организации рабочего места: рабочее место должно также отвечать потребностям сотрудника в личном развитии и квалификационном росте.</p> <p>3. Значение регламентации труда: чем четче определены права и обязанности работника, тем более прогнозируемыми становятся последствия его действий и поступков. Чем выше неопределенность, тем больше риск.</p> <p>4. Организация труда работников предполагает рациональное разделение и кооперацию их труда. Именно эти процессы формируют содержание трудовых функций на конкретном рабочем месте и имеют важное мотивационное значение. Детальное разделение труда приводит к обеднению трудовых функций, упрощению содержания труда и формированию отчуждения труда. Мотивационное значение содержания труда трудно переоценить – именно интересная, творческая трудовая деятельность с постановкой сложных целей и высокой ответственностью формирует внутреннюю мотивацию к труду.</p> <p>5. Мотивационное значение условий труда: благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности работника в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей (в соответствии с теорией А. Маслоу). Если работник соглашается на работу в неблагоприятных условиях труда, то либо предъявляются повышенные требования к компенсации неблагоприятных условий труда системой вознаграждений, либо, при отсутствии возможности выбора, формируется вынужденная мотивация и блокируется внутренняя мотивация</p>
<i>Элементы, оказывающие косвенное мотивационное воздействие</i>	
Планирование и маркетинг персонала	<p>Планирование и маркетинг персонала включают в себя обоснование необходимой численности работников по категориям, определение требований к персоналу и источников найма, профессиональный клиринг. Косвенное мотивационное воздействие планирования персонала заключается в следующем: правильное планирование и расчет численности работников обеспечивает использование рабочей силы в соответствии с их профессией и квалификацией, исключает значительные переработки, обеспечивает работникам рациональный режим труда и отдыха, оптимизирует трудовую нагрузку.</p> <p>Использование работника в соответствии с профессией и квалификацией снижает неудовлетворенность содержанием труда (которая может возникнуть при выполнении слишком простых для работника операций) и снижает страх неудачи (возникающий при постановке перед работником слишком сложных для него задач). Оптимальная, в соответствии с требованиями гигиены труда, трудовая нагрузка является не прямым мотиватором, но важным гигиеническим фактором, снижающим неудовлетворенность работой.</p>
Наем и отбор персонала	<p>Влияние этого элемента системы управления персоналом проявляется в двух направлениях. Во-первых, в ходе отбора выявляются люди, чьи ценности и нормы трудового поведения близки к корпоративным ценностям и нормам, что облегчает адаптацию и восприятие работником действующей в организации системы стимулов. Если при отборе диагностируется мотивационное ядро работника, это позволяет найти более эффективную модель его стимулирования.</p>

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	<p>Во-вторых, действующая при отборе кандидатов система критериев органически связана с критериями оценки работников. Тем самым компания «задает» нормы поведения, желаемые в данной организации. Поэтому работники, зная, каких кандидатов нанимает компания, интуитивно стараются соответствовать этим параметрам. Таков же алгоритм действия высвобождения работников. Работники, осознавая критерии высвобождения, стремятся избежать ситуации, когда они сами могут быть уволены. Так критерии отбора и высвобождения стимулируют «правильное» трудовое поведение.</p> <p>Мотивационное значение имеет персонификация условий найма работников при заключении трудовых контрактов. Установление более благоприятных (по сравнению с коллективным договором и законодательством) условий оплаты, организации, условий труда и отдыха и др. способствует удовлетворению потребностей работника не только в безопасности, но и в самоуважении, признании</p>
<p>Оформление и учет персонала. Правовое обеспечение кадровой работы</p>	<p>Оформление и учет персонала, а также правовое обеспечение работы с кадрами имеют достаточно слабое, косвенное мотивационное влияние. Тем не менее, особенно в российских условиях, такое влияние нельзя игнорировать. Правильное, соответствующее законодательству оформление трудовых отношений пока, к сожалению, не является нормой, и ряд организаций (преимущественно малых частных предприятий) используют труд работников без юридического оформления. Неблагоприятна для работника и практика «двойной бухгалтерии» при расчетах заработной платы. Такие нарушения ухудшают возможности работника в удовлетворении потребности в безопасности, усугубляют принуждение к труду. То, что работники соглашались на такие условия найма, свидетельствует о доминировании интересов выживания. В то же время юридически правильное оформление условий найма не только дает работнику чувство защищенности и снижает проявления вынужденной мотивации. Формируется имидж надежной, стабильной организации с долгосрочными целями, и работник стремится идентифицировать свои личные цели и интересы с интересами фирмы</p>

Подводя итог анализу мотивационного воздействия отдельных элементов системы управления персоналом, следует отметить, что, несмотря на огромное многообразие стимулов, в каждой компании существует набор основных стимулов («ядро»), который соответствует сложившимся на данный момент целям и возможностям организации. Этот набор не является статичным и развивается вместе с организацией. Действенные стимулы трансформируются в зависимости от сложившейся на предприятии ситуации, особенностей отдельных профессионально-должностных и социально-демографических групп работников, поставленных задач и времени.

Мотивационное значение организации труда

Важным элементом системы управления персоналом, оказывающим комплексное (прямое и косвенное) мотивационное воздействие, является **организация труда** и ее основные элементы:

- проектирование организационных структур управления;
- организация трудовых процессов, регламентация труда;
- управление дисциплиной труда;

- обеспечение благоприятных условий труда;
- разделение и кооперация труда, проектирование работ;
- анализ работ.

Организационная структура

Мотивационное влияние организационной структуры управления заключается в определении роли работника в трудовом процессе, сферы его компетенции и ответственности, установлении должностных взаимодействий и должностных прав и обязанностей. При этом формируется представление работника о его социальной роли в организации, характере требований, предъявляемых к нему.

Регламентация труда

Регламентация труда оказывает прямое влияние на мотивацию работника, так как определяет правила и нормы выполнения трудовых функций. Рабочее место должно также отвечать потребностям сотрудника в личном развитии и квалификационном росте.

В соответствии с процессуальными теориями мотивации работнику проще прогнозировать результаты оценки своей деятельности, когда известны и определены «правила игры». Чем четче определены права и обязанности работника, тем более прогнозируемыми становятся последствия его действий и поступков. Чем выше неопределенность, тем больше риск. Работники с неудовлетворенными базовыми потребностями в безопасности воспринимают высокую степень регламентации как возможность повышения своей защищенности от предъявления им непредвиденных требований. По мере продвижения вверх по ступеням должностной иерархии степень регламентации уменьшается, расширяются области прав и ответственности. Такой труд удовлетворяет работников с развитыми потребностями в самостоятельности, самореализации, творчестве.

Дисциплина труда

Организация труда включает в себя и управление *дисциплиной труда*. Правила трудового распорядка являются важнейшими нормами, регламентирующими поведение в организации. Управление дисциплиной труда, как правило, строится на применении отрицательных стимулов-санкций в отношении нарушителей. Раскрытие мотивационного значения управления дисциплиной труда возможно с использованием теории подкрепления. Наказание нарушителей трудовой дисциплины снижает вероятность проявления негативных форм организационного поведения в будущем. Теория социального научения демонстрирует косвенный мотивационный эффект наказания нарушителей дисциплины: другие работники стремятся избежать действий, которые могут повлечь наказания.

Условия труда

Важнейшими элементами организации труда является обеспечение нормальных санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда, охрана труда и соблюдение техники безопасности. Согласно теории Ф. Герцберга, условия труда не являются мотиватором, но их улучшение снижает неудовлетворенность и степень отчуждения труда. Можно сказать, что благоприятные

условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности работника в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей (в соответствии с теорией А. Маслоу). Если работник соглашается на работу в неблагоприятных условиях труда, то либо предъявляются повышенные требования к компенсации неблагоприятных условий труда системой вознаграждений, либо, при отсутствии возможности выбора, формируется вынужденная мотивация и блокируется внутренняя мотивация.

Разделение и кооперация труда

Организация труда работников предполагает рациональное разделение и кооперацию их труда. Именно эти процессы формируют **содержание трудовых функций на конкретном рабочем месте** и имеют исключительно важное мотивационное значение. Детальное разделение труда приводит к обеднению трудовых функций, упрощению содержания труда и формированию отчуждения труда. Мотивационное значение содержания труда исключительно важно: именно интересная, творческая трудовая деятельность с постановкой сложных целей и высокой ответственностью формирует **внутреннюю мотивацию к труду**.

Использование обогащения содержания труда в качестве метода мотивации называют еще «мотивированием через саму работу». Для обогащения труда необходимы постановка перед работником более трудных задач, поручение более сложных и ответственных работ. Именно творческий характер является одним из главных условий привлекательности самого процесса труда, поэтому обновление и обогащение содержания труда работников имеет особое мотивирующее значение.

Регулирование содержания труда и обогащение его функций осуществляются с помощью **проектирования и перепроектирования работ**. «Под проектированием работ понимается формальная и неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы, с учетом потребностей и запросов как организации, так и индивида»¹. Перепроектирование работ имеет место, когда происходят изменение технологии, реорганизация предприятия, внедрение новых методов управления.

Одной из целей перепроектирования работ является (наряду с повышением результативности) повышение мотивации работников и качества их трудовой жизни. Подходами к перепроектированию работ можно считать следующие методы: перемена труда, расширение обязанностей, обогащение труда, учет эргономических факторов, проектирование социотехнических систем, управление по целям и др.

Анализ и оценка работ

Логическим следствием проектирования и перепроектирования работ является их оценка. Оценка работ фиксирует сложившийся уровень разделения и кооперации труда и содержание трудовых функций на рабочем месте. При этом оценка

¹ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. С. 371.

сложности труда служит основой тарификации работ и определения дифференциации размера вознаграждения в зависимости от сложности труда, а также является основой для определения квалификационных требований к работнику.

Основные направления обогащения содержания труда

Управление по целям

Появление концепции «Управление по целям» связывают с именем П. Друкера, который в 1954 г. изложил эти идеи в книге «Практика управления». Его концепция заключается в распределении ответственности за общий успех среди всех работников компании, в соответствии с их должностями. Ключевые показатели системы управления по целям представляют:

1. Четкую разработку стратегических целей, что повышает управляемость бизнеса и стабильность персонала, которому становится понятна позиция руководства любого уровня, а также то, как достижение целей компании отразится на самих работниках.

2. Согласование со стратегическими целями предприятия задач подразделений и конкретных сотрудников, что позволяет каждому из них эффективнее распределять свои силы для достижения нужного результата.

3. Разработку стандартов деятельности для описания не только целей, но и способов их достижения.

4. Предоставление обратной связи, благодаря чему руководитель может закрепить удачную модель поведения сотрудника или скорректировать неудачу. У подчиненного вырабатывается уверенность в правильности деятельности.

Основными целью внедрения системы управления по целям (management by Objectives, МВО) является повышение эффективности работы персонала организации за счет реализации следующих задач¹:

1. Консолидация индивидуальных и корпоративных целей, достижение согласованности в работе различных подразделений.

2. Улучшение и создание принципиально нового качества внутрфирменных коммуникаций.

3. Улучшение качества планирования работы.

4. Улучшение контроля над процессом деятельности и ее результатами.

5. Повышение мотивации работников.

Таким образом, повышение мотивации рассматривается **как одна из важных задач внедрения МВО**. Система МВО предоставляет работнику все три компонента мотивационного процесса, в соответствии с теорией ожиданий – ясные и измеримые цели, участие в постановке которых учитывает потребности работника, знание пропорции «результат – вознаграждение» до начала приложения усилий и уверенность в объективности оценки результатов по известным заранее критериям. Система МВО формирует организационную культуру, ориентированную на результат, позволяя гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Система может служить основой проведения оценки рабочих

¹ Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М., 2001. С. 160–161.

мест, анализа заработных плат и льгот внутри компании, более четкого распределения должностных обязанностей, выявления потребностей в обучении.

Для реализации мотивационной функции системы МВО необходимо:

- четкое понимание сроков, целей, которые должны быть достигнуты, и критериев оценки результатов;
- участие в постановке целей самого работника;
- количественное выражение результатов достижения целей для повышения объективности оценки;
- соответствие целей уровню ответственности работника;
- обратная связь (предоставление информации и результатах работы);
- знание системы вознаграждения и параметров оценки до начала выполнения работы;
- объективная оценка результатов и уверенность работника в объективности оценки;
- принятие мер по коррекции слабых результатов деятельности.

Обогащение труда

Обогащение труда является самым эффективным и распространенным методом перепроектирования работ. В основе подхода лежит двухфакторная теория Ф. Герцберга. Приводятся следующие характеристики (свойства) содержательной работы¹:

1. Ответственность: работник отвечает за результативность.
2. Достижение: работник считает, что он выполняет важную работу.
3. Контроль над ресурсами: степень контроля работника над выполняемой работой.
4. Обратная связь: степень получения работником непосредственной информации относительно результативности.
5. Профессиональный рост: степень возможности для работника повысить квалификацию.
6. Условия труда: контроль работника над условиями труда.

Теория (модель) характеристик работ Р. Хэкмана и Г. Олдхэма² признается важным направлением исследований в области перепроектирования работ. В соответствии с данной теорией вероятность позитивного психологического состояния работника повышается при наличии пяти существенных характеристик работы. Первые три из них определяют содержательность работы.

Во-первых, *разнообразие работы*, возможность и необходимость применения разнообразных знаний и навыков при ее выполнении.

Во-вторых, это *законченность работы*, возможность и необходимость завершения некоторого цикла действий или выполнения работы от начала до конца, с получением видимого результата. Низкий уровень разнообразия трудовых операций и незаконченность работы приводят к возникновению технологического отчуждения работника от процесса труда.

¹ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. С. 375–376.

² Там же. С. 376.

В-третьих, это *значимость работы*, степень осознания работником ее значения для организационной системы и общества в целом.

Четвертая характеристика – это *самостоятельность работы*, осознанное чувство ответственности за ее результат. Самостоятельность связана со свободой, независимостью и возможностью выбора работником порядка и способов выполнения работы.

Пятая характеристика работы – *обратная связь*, возможность получения работником своевременной и правдивой информации о результативности своего труда.

Перечисленные характеристики являются «главными моментами, определяющими мотивацию и удовлетворенность работника»¹. Чем больше выражены данные характеристики, тем больше вероятность благоприятных личностных и организационных результатов.

Расширение обязанностей

Должностные обязанности считаются расширенными, если работник начинает выполнять более широкий круг заданий аналогичного уровня сложности и ответственности, что и раньше. Х. Т. Грэхем и Р. Беннет отмечают, что и расширение объема работы, и повышение разнообразия должностных обязанностей – это попытки создания для работника возможности удовлетворения потребности в самореализации и честолюбия. Практика расширения должностных обязанностей, как правило, касается работников нефизического труда.

Делегирование

Одним из наиболее эффективных путей повышения осознанности отношения исполнителей к работе и их заинтересованности в ее успехе выступает так называемая «*вертикализация*» рабочей нагрузки, в отечественной терминологии – «*делеги́рование полномочий*». Руководители передают подчиненным часть своих полномочий и ответственности, расширяя зону их автономии и самостоятельности. В результате вчерашние малоинициативные исполнители резко «прибавляют в работе», проникаясь сознанием того, что теперь они способны участвовать в принятии ответственных решений. Последнее значительно повышает их профессиональное самоуважение, способствует росту идентификации с компанией, готовности внести максимальный вклад в ее успехи.

Вертикализация нагрузки позволяет преодолеть и другой серьезный мотивационный барьер, а именно – пресыщение однообразием и рутинной работой. Она является естественным средством обогащения содержания работы, поскольку благодаря ей люди приобретают новые для них навыки принятия решений, планирования и контроля.

Ротация

Отмечается, что работодатель может избежать некоторых трудностей, связанных с увеличением должностных обязанностей, используя взамен **ротацию**

¹ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. С. 376.

должностей¹. Более высокая степень удовлетворенности трудом достигается за счет того, что работник, поочередно работая на нескольких участках, начинает лучше представлять себе весь производственный процесс в целом. И руководству взаимозаменяемость сотрудников выгодна, причем ротация, в отличие от расширения обязанностей, не требует значительного повышения уровня оплаты труда.

Развитие рабочего места

В последние годы в качестве альтернативы простому расширению обязанностей и ротации получили развитие формы обогащения содержания труда путем **развития рабочего места** «под сотрудника». Так, Н. Папонова, менеджер по персоналу ГК «Астория», видит возможность развития рабочих мест с участием самих сотрудников². Предлагается дать возможность сотрудникам в ходе аттестации на оценочном собеседовании представить проект развития своего рабочего места – свое видение изменения должностных обязанностей. Решаются такие задачи как оптимизация деятельности компании, своевременная постановка и изменение задач сотрудников, повышение трудовой мотивации, развитие сотрудников и их оценка.

Моделирование работы

Другой вариант решения аналогичной проблемы (зарубежный опыт) получил название **«моделирование работы»**³. Моделирование работы – адаптация должностных обязанностей к психологическим потребностям отдельных исполнителей с целью сохранения ценных сотрудников. Основа моделирования работы – информация о глубинных жизненных интересах сотрудника, которая может быть получена в ходе оценки (аттестации). Глубинные жизненные интересы (ГЖИ) – это влечения, основанные на устойчивых психологических потребностях. Они формируются на основе врожденных и приобретенных свойств личности. Выделены следующие ГЖИ:

- Применение технологий (инженерные профессии, использование технологий для решения задач).
- Количественный анализ (вычислительные функции, например, анализ денежных потоков).
- Разработка теорий и концептуальное мышление (академическая наука, функции «созидательного творчества»).
- Наставничество и обучение.
- Управление людьми и взаимоотношениями.
- Организационная деятельность и предпринимательство.
- Воздействие на людей с помощью информации и языковых средств (переговоры, убеждение, публичные выступления).

К методам моделирования работы может быть отнесена любая корректировка должностных обязанностей с учетом ГЖИ. Систематическое моделирование

¹ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. С. 375–376.

² Руководители и владельцы бизнеса решают проблемы управления персоналом. По итогам IV Ежегодного управленческого форума MANAGECON. М., 2007.

³ Как найти и удержать лучших сотрудников. М., 2006.

работы должно основываться на итогах аттестации, обсуждения итогов деятельности сотрудника и планов на будущее. В итоге в соответствии с ГЖИ происходит расширение обязанностей, ротация, индивидуализация должностных инструкций.

Наконец, наиболее простой способ повышения разнообразия работ, не требующий дополнительных средств и не приводящий к перегрузке сотрудников – это **повышение роли работника в планировании, организации и контроле собственной деятельности**. Это не в полном смысле делегирование функций менеджера, но делегирование этих функций только применительно к самому работнику.

Организация командной работы

Организация командной работы – важное средство развития трудовой мотивации. Работа в команде дает работнику возможность удовлетворить ряд значимых потребностей:

Потребность в самоуважении. Команда создается для решения важной для организации задачи, значит, работа в команде – свидетельство признания ценности сотрудника для организации.

Потребность в причастности. Работа в команде, как ни что иное, дает возможность ощутить себя «частью целого».

Потребность в самореализации. Командная работа позволяет сотруднику увидеть результат общего труда, в котором есть и его вклад.

«Команды» представляют собой рабочие группы, которые создаются для решения определенных задач; им даются все необходимые ресурсы и полномочия для достижения конечного результата, за который, они, соответственно, несут полную ответственность. Можно сказать, что командная работа соответствует основным характеристикам содержательного труда:

– Разнообразие работы: как правило, функции сотрудника как члена команды отличаются от его обычных должностных обязанностей, возникает возможность и необходимость освоения и использования новых знаний и навыков.

– Законченность работы: команда создается для выполнения определенной задачи, получения результата. Командная работа дает участникам процесса ощущение завершения некоторого цикла действий, выполнения работы от начала до конца, с получением видимого результата.

– Значимость работы: то, что для решения задачи создана команда, способствует осознанию работником значения его деятельности для организации.

– Самостоятельность работы: коллективное чувство ответственности за результат. Как правило, командная работа дает возможность выбора работником порядка и способов выполнения работы.

– Обратная связь: обязательным условием организации командной работы является обратная связь. Возможность получения членами командной информации о результатах способствует усилению мотивации.

4.6. Мотивационное значение развития персонала

При исследовании мотивационной роли развития персонала в систему развития персонала организации включают: систему адаптации, систему профессионального развития персонала и систему управления карьерой.

Система адаптации

Мотивационное значение адаптации проявляется в следующем:

Во-первых, совпадение интересов и ценностей организации и работника как результат успешной адаптации становится базой формирования мотива причастности, стремления работника закрепиться в этой организации;

Во-вторых, правильно организованный процесс взаимного приспособления воспринимается как проявление заинтересованности организации в работнике, что также формирует мотив причастности.

В-третьих, работник в процессе адаптации усваивает не только нормы поведения, но и требования, предъявляемые к нему организацией, критерии оценки своих деловых и профессиональных качеств, критерии оценки результатов своего труда. Это становится базой формирования ожиданий работника, и в случае их удовлетворения мотивация усиливается.

Соответственно, можно сказать, что *адаптация – это предпосылка развития мотивационного процесса.*

Успешность *адаптации* зависит от целого ряда условий:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- эффективность системы отбора персонала;
- наличие и действенность организационного механизма управления процессом адаптации;
- наличие регламентированных требований к должности, определяющих критерии оценки адаптанта;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности организационной культуры.

Профессиональное развитие и обучение персонала

Отметим, что мы рассматриваем не мотивацию к обучению, но влияние обучения на мотивацию работника к труду.

Мотивационное значение профессионального обучения:

- повышение профессионализма – это возможность получения более сложной и интересной работы, а значит, реализации потребности человека в творчестве, развития внутренней мотивации;
- повышение квалификации (наряду с накоплением практического опыта работы) обычно является непременным условием для должностного роста, продвижения по карьерной лестнице. Поэтому косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей;
- профессиональный рост работника – это один из способов увеличения оплаты его труда, повышения уровня удовлетворения материальных потребностей;
- наконец, повышение уровня профессионализма может способствовать росту авторитета работника в коллективе, улучшению отношения к нему со стороны руководства, переходу к работе в более благоприятных условиях (рис. 4.1).

Таким образом, мотив профессионального роста связан с целой совокупностью мотивов. С одной стороны, профессиональное развитие – мощный фактор **внутренней мотивации**.

С другой стороны, рост профессионализма косвенно выполняет «инструментальную» роль, является средством для удовлетворения широкого круга потребностей, в том числе материальных и статусных, формируя **инструментальную мотивацию** (экономическую и статусную).

Профессиональное развитие можно рассматривать как элемент целостной системы вознаграждений. В этом смысле *профессиональный рост – это прежде всего способ повышения конкурентоспособности работника, его «стоимости» на рынке труда.*

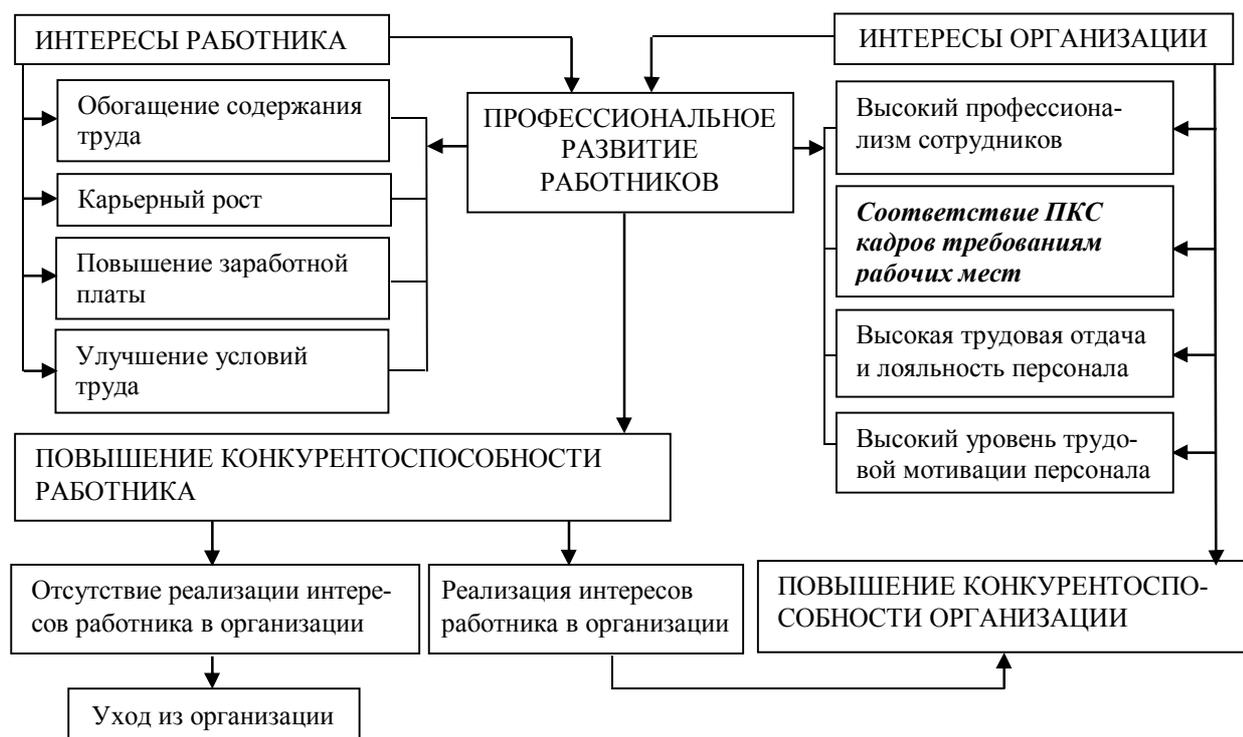


Рис. 4.1. Значение профессионального развития работников в согласовании интересов работника и организации

Основные направления повышения позитивного влияния профессионального развития на трудовую мотивацию

Правильно разработанная система профессионального развития характеризуется следующими признаками: связью со стратегией организации, связью с возможными проблемами эффективности бизнеса, постоянным отслеживанием изменения внешней среды, отходом от эпизодического повышения квалификации, ориентацией на конечный результат, переходом к проблемно-ориентированным программам (при обучении), непрерывностью, активностью, обратной связью.

При решении вопроса о формировании системы развития персонала следует учесть возможные **проблемы и риски**:

- развитие персонала связано со значительными затратами;

– повышение конкурентоспособности персонала приводит к тому, что он начинает по-другому оценивать свои возможности и свой вклад в развитие бизнеса;

– становится сложнее управлять таким персоналом. Он требует разработки хорошо продуманной системы мотивации, адекватной оплаты, справедливой оценки, наличия задач, требующих творческого подхода, использования всей его квалификации и проч.;

– все это предъявляет повышенные требования к руководству организации в части политической воли, желания работать с развитым персоналом, с точки зрения компетентности и проч.

Решение вопроса «Обеспечивать или не обеспечивать развитие персонала» – это вопрос кадровой политики руководства.

Мотивационное значение профессионального развития может проявиться только при хорошо отлаженной системе управления персоналом, характеризующейся четкой и стройной взаимосвязью ее элементов (рис. 4.2). Обучение должно быть логическим звеном в этой системе: необходимость обучения и его формы должны быть обоснованы, профессиональный уровень и результаты труда должны объективно оцениваться, рост профессионализма должен коррелировать с должностным продвижением, ростом заработной платы и повышением содержательности труда. В таком случае возникает возможность согласования интересов предприятия и интересов работника.

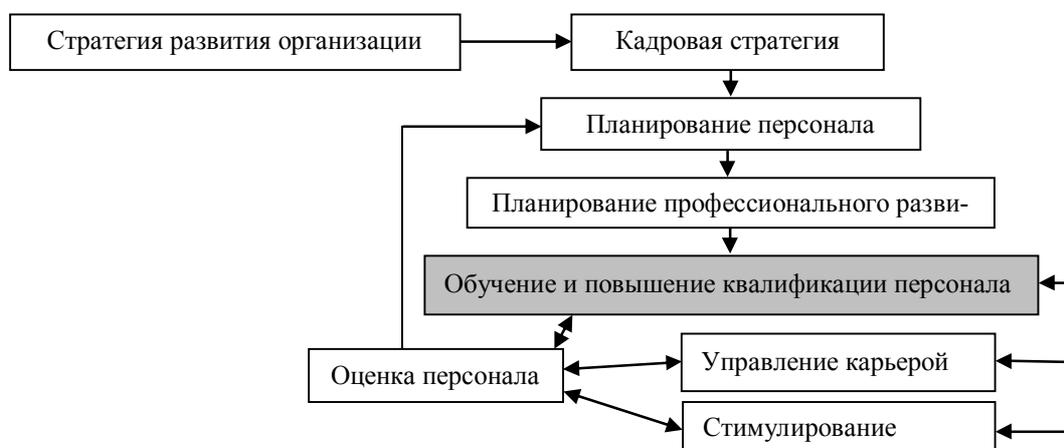


Рис. 4.2. Связь организации профессионального развития с другими элементами системы управления персоналом

В табл. 4.4 представлено краткое описание двух основных стратегий организации в области развития персонала. Первая стратегия, предусматривающая вложение значительных средств в обучение сотрудников, вторая – ориентирована на поиск «готовых» специалистов на рынке труда. И первая, и вторая стратегии имеют свои достоинства и недостатки и могут применяться в комплексе. Так, по ряду должностных позиций (групп персонала) может быть использована первая стратегия, по другим – вторая.

Сравнительная оценка стратегий в области развития персонала

<i>Развивать свой персонал</i>	<i>«Купить» готовые кадры на рынке труда</i>
Достоинства	
Повышение трудовой мотивации всего персонала за счет наличия возможностей развития и роста	Приток в организацию «свежей крови», новых идей, контактов
«Свой» персонал – носитель специфического человеческого капитала, обладает знаниями и навыками, востребованными именно в данной организации	Отсутствие рисков, связанных с функционированием системы развития персонала (риск потери средств, потраченных на обучение)
Возможно создание системы управления знаниями, трансляции знаний обученными работниками всему персоналу	Отсутствие затрат на формирование системы развития персонала
«Свой» персонал адаптирован к организационной культуре компании	
Отсутствие периода адаптации	
Недостатки	
Риск ухода обученных сотрудников из организации и, соответственно, потери специфического человеческого капитала, а также потраченных компанией на обучение средств	Квалификация вновь принятого сотрудника рассматривается им как элемент собственной конкурентоспособности, делиться знаниями он не готов
«Застой» в области новых идей и решений	Риск «отторжения» новым персоналом корпоративных ценностей
Усиление тенденций к «закрытости» кадровой политики и клановому типу организационной культуры	Неизбежен период адаптации новых сотрудников, сопровождающийся недостаточно высокой трудовой отдачей
Необходимость обеспечения обученному персоналу возможностей карьерного роста, повышения заработка	Высокая стоимость квалифицированных специалистов на рынке труда, затраты на их поиск
	Снижение мотивации уже работающего персонала из-за отсутствия перспектив развития

Критерии оценки эффективности системы обучения персонала:

- возможный эффект от внедрения полученной в процессе обучения информации;
- изменение уровня квалификации персонала в ходе обучения, степень усвоения учебного материала;
- изменение показателей результативности работы персонала под воздействием обучения и развития в целом;
- удовлетворенность обученных сотрудников процессом, методами и результатами обучения;
- изменение уровня и структуры трудовой мотивации, а также лояльности и приверженности персонала;
- изучение динамики текучести персонала, выявление причин увольнения.

Необходимо отметить, что наиболее сложной методической проблемой является измерение результативности, и в частности, доли прироста результативности, вызванной обучением.

Управление карьерой

Важное мотивационное значение имеет управление карьерой работников. Восходящая карьера, перемещение работника по ступеням должностной иерархии, способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей. Карьерный рост также может рассматриваться как элемент системы вознаграждений.

Управление карьерой работника тесно связано с другими элементами управления персоналом, прежде всего с оценкой и обучением персонала. Повышение мотивационного значения управления карьерой связано с согласованием интересов работника и интересов организации, что предполагает решение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование четких и обоснованных критериев служебного роста, исключение субъективизма при управлении карьерой;
- изучение и оценка карьерного потенциала сотрудников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Основные **проблемы** в организации управления карьерой, снижающие трудовую мотивацию сотрудников:

1. Работники не знают своих перспектив в данной организации, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

2. Субъективизм при оценке кандидатов для включения в резерв и при оценке резервистов для выдвижения из резерва, что свидетельствует об отсутствии правильной системы оценки.

3. Отсутствие четко отлаженной работы с кадровым резервом. Резервисты «состоят» в резерве, но их никто не учит, не дает возможности стажировок на руководящих должностях, их компетенции никак не развиваются. Приходит время – и они «выбывают» из резерва.

4. Важная проблема – отсутствие в любой организации возможности вертикальной карьеры для всех или большинства сотрудников. При планировании карьеры необходимо учитывать возможности совмещения функций, ротации.

В качестве **направлений повышения мотивационного значения управления карьерой** выделим следующие:

1. Управление карьерой предполагает *индивидуальный подход* к работникам. Как правило, в ходе аттестации персонала, должны обсуждаться личные карьерные устремления работника и составляться личный план развития сотрудника. При этом следует учитывать, что личные цели карьеры могут быть исключительно разнообразны. Соответственно, на этом этапе необходимо, по возможности, согласовать цели сотрудника и цели организации.

2. Необходимо составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров. Это позволит определить необходимость формирования кадрового резерва и его численность.

3. Необходимо определить ключевые компетенции, необходимые руководителю в данной организации. Как правило, основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки, опыт практической работы с людьми, организаторские способности, личностные качества, состояние здоровья, возраст. Очень важно разработать технологию оценки выделенных качеств для отбора сотрудников в кадровый резерв. Желательно использование не только стандартных методов оценки, но и проективных методик.

4. Формирование кадрового резерва на основе проведенной оценки. Как правило, источник резерва кадров – это квалифицированные специалисты, заместители руководителей подразделений, руководители нижнего уровня, дипломированные специалисты. На сегодняшний день в организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

- решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по организации;

- для каждого резервиста (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководители этапов стажировки, которые составляют ее индивидуальный план применительно к каждому этапу;

- руководители резервистов получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

5. Принципиально важно, чтобы были разработаны и последовательно реализовывались общий план работы с резервом и индивидуальные планы работы каждого резервиста. Как правило, такие планы включают как повышение квалификации по основной специальности, так и обучение менеджменту, а также стажировки на руководящих должностях (например, на время отпуска руководителя).

6. При возникновении вакантной руководящей должности должен быть «запущен» механизм выдвижения из резерва. Демотивирует сотрудников ситуация, если при наличии подготовленных «своих» резервистов на вакантную должность руководителя принимают кандидата «со стороны». Тогда вся про-

цедура работы с резервом оценивается сотрудниками как пустая формальность. Критерии выдвижения из резерва должны быть разработаны и известны резервистам.

4.7. Мотивационное значение оценки персонала

Влияние системы оценки персонала на трудовую мотивацию является комплексным¹. Оценка имеет важное психологическое значение. Прямое мотивационное значение оценки связано с восприятием работником признания его заслуг (результатов, способностей, деловых и личностных качеств и проч.) или, наоборот, выявлением его ошибок (неудач, недостатков в работе, недостаточного развития необходимых деловых и личностных качеств и проч.)². Во-первых, необходимо выделить **прямое** мотивационное действие оценки, заключающееся в том, что процесс и результат оценки способствует удовлетворению ряда потребностей работников, адресуемых труду: потребностей в признании, самоутверждении, обратной связи и др. Прямое мотивационное значение оценки может быть обосновано с помощью содержательных теорий мотивации: оценка (объективная и адекватная) способствует удовлетворению потребностей работника в признании, уважении и самоуважении. Сама по себе оценка может восприниматься как вознаграждение усилий работника. Оценка – важнейший вид обратной связи, и при отсутствии оценки формируется неуверенность в значимости труда, что крайне неблагоприятно сказывается на мотивации. Поэтому даже негативная оценка лучше, чем отсутствие оценки. Справедливая оценка формирует чувство защищенности, что является условием удовлетворения важнейшей потребности в безопасности. Работник понимает, что его положение зависит от его собственных усилий, а не от субъективного отношения руководителя. Необъективная оценка работника представляет для него угрозу, снижает уровень удовлетворения потребности в безопасности.

Во-вторых, **косвенное** мотивационное действие оценки персонала проявляется в ее связи с другими элементами кадрового менеджмента: оценка служит основой для карьерного роста работника, оплаты его труда, морального поощрения, профессионального развития. Учитывая эту роль оценки, можно сказать, что она формирует и мотивы признания и самореализации. Наконец, низкая оценка деловых качеств и результативности работника может стать причиной увольнения.

Процессуальные теории мотивации позволяют обосновать косвенное мотивационное значение оценки персонала достаточно убедительно. Система оценки задает нормы трудового поведения и является стимулом не только для работников, в отношении которых проводится оценка, но и для других, что имеет огромное мотивационное значение с точки зрения теории социального научения. Согласно теории справедливости, работник воспринимает и осмысливает не только оценку собственных усилий, но и усилий других работников. Это позволяет согласовать самооценку работника и внешнюю оценку его деятельности.

¹ Озерникова Т. Г., Бокарева К. Н. Мотивационная роль оценки персонала // Мотивация и оплата труда. 2008. № 4. С. 304–314.

² Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. С. 302

Некоторая ограниченность мотивирующей роли оценки может быть продемонстрирована с использованием подходов теории атрибуции. Согласно данной теории, свои неудачи (в том числе и в работе) люди склонны оправдывать неблагоприятными внешними обстоятельствами, а свои успехи приписывать собственным усилиям и способностям. Таким образом, даже достаточно объективная оценка может быть воспринята работником как несправедливая.

Многообразие видов оценки персонала требует рассмотрения специфики их влияния на мотивацию персонала. Рассмотрим с точки зрения мотивирующей роли **основные виды оценки**¹:

1. Оценка персонала при приеме на работу.
2. Оценка профессионально-важных качеств работников, их соответствия требованиям рабочих мест (этот вид оценки называют еще «косвенной» оценкой).
3. Оценка текущей деятельности персонала, производительности (результативности) труда («прямая» оценка).

Особенности мотивационной роли видов оценки представлены в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Мотивационное значение основных видов оценки персонала

Вид оценки	Цель оценки	Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
Оценка персонала при приеме на работу	Подбор специалиста, максимально соответствующего требованиям должности	Анкетирование, оценочное собеседование, проверка документов, профессиональное и психологическое тестирование, проективные методики, стресс-интервью	Формирование желания работать в компании, влияние на качество работы и производительность в течение первых трех-шести месяцев работы. Косвенное воздействие критериев оценки на работающий персонал	Возможность «отпугивания» ценных для компании кандидатов и демотивирования принятых. Причина – необоснованный выбор методов оценки. Мотивационный эффект снижается, если отбор производился по критериям, не вполне соответствующим требованиям должности (или эти требования формально не закреплены). Сформированные при оценке ожидания нового сотрудника в таком случае не оправдываются
Оценка текущей деятельности персонала	Оценка результативности и качества труда работника, соответствия его поведения стандартам организации	МВО, KPI, метод «Тайный покупатель», метод «360 градусов», рейтинг (категорийность), установление норм	Оценка является условием адекватного вознаграждения трудовых усилий (переменная часть заработка). Формирование стремления улучшить качество	Главная угроза – неправильный выбор показателей оценки производительности (результативности), необоснованные нормы труда, показатели KPI, сформулированные неправильно

¹ Озерникова Т. Г., Бокарева К. Н. Мотивационная роль оценки персонала.

Вид оценки	Цель оценки	Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
		труда и определение уровня их выполнения	работы, повысить производительность труда, сформировать рабочее поведение в соответствии с корпоративными нормами	цели (или цели, не измеримые количественно). Несоответствие выбранных показателей оценки результативности уровню ответственности работника
Оценка соответствия должности	Оценка соответствия качества работника и его профессиональных знаний и навыков требованиям должности	Аттестация, центры оценки, метод «360 градусов» и др.	Оценка является условием принятия адекватных решений о соответствии работника должности, продвижении, изменении оклада, выдвижении в резерв, направлении на обучение. Формирование мотивации к повышению квалификации, улучшению качества работы, повышению производительности труда	Угрозы демотивации – это формальность оценки, слабая включенность работника, отсутствие подлинной обратной связи, отсутствие принятия обоснованных решений по итогам оценки. Демотивирует организация процесса оценки, вызывающая страх и психологическую напряженность, непрозрачность процедуры оценки, неопределенность ее критериев, субъективность оценки

Рассматривая мотивационную роль оценки, следует отметить, что значимое влияние на мотивацию персонала оказывает использование при оценке различных **методов оценки**. В учебной и научной литературе мотивационная роль методов оценки персонала представлена фрагментарно.

Характеристика основных методов оценки (по основным видам оценки персонала), специфики их влияния на мотивацию и угрозы демотивации представлены в табл. 4.6–4.8¹.

Воздействие методов оценки персонала при приеме на работу на трудовую мотивацию редко принимается во внимание. В результате неправильное или некавалифицированное применение этих методов может «отпугнуть» ценных сотрудников. Кроме того, в процессе оценки при приеме на работу могут сформироваться неадекватные ожидания новых работников, что затруднит адаптационные процессы. Необходимо отметить, что критерии оценки при приеме на работу по конкретной должности не должны противоречить критериям текущей оценки по данной должности.

¹ Озерникова Т. Г., Бокарева К. Н. Мотивационная роль оценки персонала.

Таблица 4.6

Мотивационная роль методов оценки персонала при приеме на работу

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
Анкетирование	Заполнение анкеты – стандартный метод оценки, поэтому явного воздействия на формирование стремления работать в компании и мотивацию вновь принятого работника практически нет	Демотивация может быть вызвана использованием специфических вопросов, носящих негативный характер (например, «Имеете ли вы судимость?», «Назовите свои слабые стороны»). Негативно действует обилие вопросов о личной жизни кандидата и его семье
Проверка документов, рекомендаций, проверка кандидата службой безопасности	Данный метод оценки становится все более распространенным. Применение метода для определенного типа кандидатов может иметь мотивирующее действие, формируя положительный имидж компании, уверенность в тех людях, с которыми им придется работать в дальнейшем	Часть кандидатов данный вид оценки воспринимают как недоверие работодателя, а иногда и как вмешательство в их частную жизнь. Может формировать подозрительное отношение к организации и отказ от восприятия таких корпоративных ценностей как доверительные отношения между сотрудником и организацией
Оценочное собеседование	Оценочное собеседование наиболее сильно влияет формирование стремления работать в компании и производительность труда работника в первые три-шесть месяцев, так как данный метод оценки предполагает непосредственный контакт работодателя (или его представителя) с работником. Работник более серьезно воспринимает компанию, которая проводит многоуровневые насыщенные сложные собеседования. Кандидат, который получает высокую оценку хорошего специалиста на оценочном собеседовании первые три месяца пытается доказать, что данная оценка была выставлена не зря. Вопросы профессионального характера мотивируют кандидата к поддержанию определенного уровня качества работы, а вопросы психологического характера – к формированию необходимого стиля работы	Собеседование воспринимается кандидатом как необходимый и ответственный этап отбора. Проявление при оценке небрежности, невнимания, незаинтересованности, формализма воспринимается негативно и может привести к формированию соответствующего стиля работы нового сотрудника. Искажение информации о компании в ходе собеседования может привести к демотивации вновь принятого сотрудника. Пренебрежение профессиональными вопросами и увлечение психологическими вопросами негативно воспринимается многими кандидатами, особенно профессионалами высокого класса
Профессиональное тестирование	Профессиональное тестирование, также как вопросы профессионального характера формируют у кандидата представление о знаниях и навыках, которыми он должен обладать, чтобы занять искомую должность.	При использовании качественных профессиональных тестов угрозы демотивации не возникает. Некоторых кандидатов, являющихся профессионалами высокого

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
	Профессиональное тестирование формирует у будущего сотрудника мотивы для повышения квалификации, а также стремление к определенному качеству и производительности труда, которых требует компания	класс, профессиональное тестирование может раздражать
Психологическое тестирование	Психологическое тестирование формирует у кандидата представление о необходимых деловых качествах, которыми должен обладать кандидат на данную должность. Мотивационное значение психологического тестирования состоит в формировании у будущего работника определенного стиля работы в данной компании	Демотивирует чрезмерное увлечение психологическими тестами, особенно для высококвалифицированных кандидатов
Стресс-интервью	Данный метод применяется для проверки стрессоустойчивости сотрудников, в работе которых данное качество играет иногда решающую роль. Метод относительно новый, непривычный для многих кандидатов, чаще оказывает демотивирующее действие	Формирует у кандидата негативное представление об организации. После приема на работу сотрудник с трудом воспринимает корпоративные ценности

Оценка результативности методически наиболее сложна. Основные проблемы при использовании данных подходов связаны с трудностями в выделении объективных и количественно измеримых показателей результативности по конкретным должностным позициям.

Таблица 4.7

**Мотивационная роль методов оценки результативности
текущей деятельности персонала**

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
Управление по целям (МВО)	Метод предполагает построение «дерева целей»: от уровня работника до уровня организации в целом. Мотивирует участие работника в разработке целей (удовлетворение потребности в причастности, самоуважении). Мотивируют сложные, но достижимые цели (удовлетворение потребности в самореализации, достижении). Мотивирование посредством целеполагания – мощный инструмент мотивации, причем мотивации к достижению нужного компании результата	Если цели не выражены количественно – возникает угроза субъективизма при оценке. Неправильно поставленные перед работником цели мотивируют соответствующее организационное поведение. Демотивирует рассогласованность целей сотрудника, подразделения и компании в целом. Данный метод очень сложен, а его неадекватное применение может демотивировать персонал
Ключевые показатели результативности (KPI)	Метод позволяет мотивировать персонал к достижению результата. Ежемесячная оценка по определенным показателям приводит к тому, что работник	Эффективность мотивационного воздействия полностью определяется качеством разработки KPI. Негативный эффект

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
	стремиться к достижению именно этих показателей. Если в КРІ заложено качество работы (отсутствие ошибок, претензий и т. д.), то данная оценка мотивирует именно на повышение качества работы. Если в КРІ заложена производительность (выполнение планов), то оценка мотивирует повышение производительности труда	может быть получен, если в качестве КРІ использованы второстепенные показатели, если эти показатели не измеримы количественно, если в качестве КРІ используются не характеристики результата, а характеристики процесса (выполнение должностных обязанностей)
Рейтинг, категории	Данный метод оценки часто используется для отделов продаж, для мотивации менеджеров по продажам. Утвержденные критерии для рейтинга могут быть как количественными (объемы продаж и т. д.), так и качественными (дисциплина, сроки сдачи отчетности и т. д.). В зависимости от выделяемых критериев они мотивируют работника на улучшение качества работы или повышение производительности труда. Выделение разрядов и категорий также способствует мотивации повышения качества работы и производительности	Демотивирует командную работу, так как каждый сотрудник работает на индивидуальный рейтинг. Выделение разрядов и категорий не оказывает демотирующего воздействия на работу в команде, так как данная оценка не основана на сравнении сотрудниками друг с другом
«Mystery Shopping» («Тайный покупатель»)	Один из наиболее популярных и доступных в настоящее время метод оценки торгового персонала – «Mystery Shopping» или «Тайный покупатель». Мотивирует работника формировать свое рабочее поведение согласно принятым регламентам или начитанным тренингам, что повышает качество работы торгового персонала	Демотивация может быть вызвана у хорошо работающих сотрудников, ощутивших недоверие компании к ним

Методы оценки при проведении оценки соответствия должности наиболее разработаны и имеют большой мотивационный потенциал при квалифицированном использовании. Особенно это касается собеседования: здесь можно не только оценить сотрудника, но и предоставить ему обратную связь, обсудить личные планы развития и проч.

Таблица 4.8

Мотивационная роль методов оценки соответствия должности (аттестации)

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
Оценочное собеседование	Оценочное собеседование при проведении аттестации проводится аттестационной комиссией (группой экспертов) с целью получить объективную оценку зна-	Демотивация вызывается такими факторами как недостаточная объективность экспертов, отсутствие у оце-

Методы оценки	Мотивационное воздействие	Угрозы демотивации
	ний и навыков сотрудника, результативности его труда, степени достижения поставленных профессиональных целей. Мотивационный эффект связан с характером вопросов, объективностью комиссии, наличием обратной связи (обсуждение с работником итогов собеседования). Обсуждение результатов собеседования с оцениваемым работником мотивирует его к исправлению имеющихся ошибок и выстраиванию более эффективного рабочего процесса	ниваемого работника информации о критериях оценки, формальность и небрежность процедуры оценки, отсутствие обратной связи
Профессиональное тестирование	Профессиональное тестирование способствует формированию мотивов к повышению квалификации и компетентности в тех вопросах, по которым выявлен недостаточный уровень знаний. Достигается эффект обратной связи (работник получает информацию о том, каких знаний ему не хватает). Мотивирующий эффект достигается за счет высокой объективности данного метода оценки	Демотивация может быть вызвана тогда, когда круг вопросов в профессиональном тесте не вполне соответствует требованиям должности, а превышает их
«360 градусов»	Метод позволяет повысить объективность оценки. Оказывает мотивационное воздействие и на тех сотрудников, которые привлечены к оценке в качестве экспертов. Для оцениваемого работника возможно формирование мотивации к более эффективному сотрудничеству с другими подразделениями. Мотивирует стремление работника заработать хорошую репутацию среди сотрудников, оценивающих его работу, например, отдавая приоритет тем задачам, которые относятся к оценивающим подразделениям. При правильном построении данная система мотивирует сотрудников к построению эффективной системы внутриорганизационных взаимодействий	Если приобретение хорошей репутации изначально невозможно, это может привести к объединению сотрудников в коалиционные противостоящие группы. Данный метод нельзя использовать в организациях с неблагоприятным психологическим климатом, когда не ведутся работы по комплексному решению проблем, а проблема решается поиском виновного лица, или подразделения

Таким образом, и виды, и методы оценки персонала могут оказывать как позитивное, так и негативное мотивационное воздействие.

Общие принципы, соблюдение которых желательно для всех видов оценки персонала:

– обоснованность критериев и методов оценки в соответствии со спецификой бизнеса, целями компании, должностью (категориями оцениваемых работников). Важно использовать те методы, которые позволят решить поставленные перед организацией задачи, и при этом положительно скажутся на мотивации персонала;

- информированность работников относительно процедуры, критериев и методов оценки, «прозрачность» процедуры оценки. Оценка работника по неизвестным ему заранее критериям вызывает страх и демотивирует;
- регулярность и своевременность оценки. Нерегулярная, эпизодическая оценка «расслабляет» работника. Проведение оценки неожиданно для работника, вызывает страх и неуверенность, что снижает мотивацию;
- «обратная связь» – обсуждение результатов оценки с работником. Обсуждение результатов позволяет работнику адекватно воспринять свои достижения и неудачи, сформировать мотивацию к совершенствованию своей деятельности;
- принятие обоснованных решений в отношении работника по результатам оценки. Отсутствие решений по итогам оценки – один из основных демотивирующих факторов. Необходимо создание механизмов, связывающих результаты оценки с системами вознаграждений, карьеры, развития персонала;
- необходимость учета психологических особенностей, оцениваемых (тип нервной системы, уровень притязаний), индивидуальный подход к сотрудникам. Прямая публичная оценка предпочтительнее, если она положительна. Отрицательная оценка оказывает мотивирующее воздействие, если она полностью обоснована и дана тактично, с учетом ситуации и состояния человека;
- отсутствие несогласованности в критериях оценивания при различных видах оценки. Нельзя при отборе предъявлять к кандидату одни требования, а к нему как сотруднику – другие. Не должно быть противоречий в показателях оценки результативности и критериях оценки при аттестации;
- используемые методы оценки не должны противоречить провозглашенным корпоративным ценностям. Критерии оценки должны соответствовать реальным функциям и уровню ответственности работника.

Помимо общих требований, для разных видов оценки можно сформулировать специфические требования, соблюдение которых позволит повысить мотивационную роль оценки (табл. 4.9)¹.

Таблица 4.9

Условия эффективности мотивационного воздействия основных видов оценки персонала

Вид оценки	Условия эффективности мотивационного воздействия на персонал
Оценка персонала при приеме на работу	Соответствие критериев отбора кандидатов должностным требованиям. Обоснованный выбор методов и субъектов оценки
Оценка результативности текущей деятельности персонала	Разработка показателей производительности (результативности) для каждого рабочего места. Количественное измерение результативности. Соответствие критериев оценки результативности уровню ответственности работника. Согласованность критериев оценки результативности работника, подразделения и компании в целом.

¹ Озерникова Т. Г., Бокарева К. Н. Мотивационная роль оценки персонала.

Вид оценки	Условия эффективности мотивационного воздействия на персонал
	Закрепление требований к правильному производственному поведению в корпоративных стандартах
Оценка соответствия должности (аттестация)	Проектирование рабочих мест на основе их описания. Выделение профессионально-важных качеств по группам должностей. Закрепление должностных требований – критериев, которым должны соответствовать работники – в нормативных документах (должностные инструкции). Это позволит сделать критерии оценки ожидаемыми, снизить риски и негативное восприятие оценки. Разработка технологии для формальной оценки. Обоснованный выбор методов и субъектов оценки

Соблюдение требований к использованию видов и методов оценки персонала позволят в полной мере использовать их мотивационный потенциал при снижении возможных факторов демотивации персонала.

Контрольные вопросы

1. Можно ли сказать, мотивация является одним из элементов или одной из функций СУП? Приведите аргументы.
2. Раскройте особенности влияния корпоративной культуры организации на формирование трудовой мотивации.
3. В чем заключаются возможности линейного руководителя в формировании мотивации подчиненных? Каковы угрозы демотивации, связанные с деятельностью руководителя?
4. Раскройте роль основных элементов СУП, оказывающих прямое влияние на трудовую мотивацию персонала.
5. Опишите основные методы обогащения содержания труда работников и развития внутренней мотивации. Каковы проблемы в использовании этих методов?
6. Как использовать развитие персонала для повышения трудовой мотивации сотрудников? Каковы основные проблемы в данной сфере?
7. Какие виды и методы оценки персонала имеют, по вашему мнению, наибольший мотивационный потенциал? Каковы угрозы демотивации персонала при использовании различных видов и методов оценки?

ТЕМА 5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Экономическая и социальная эффективность системы мотивации и стимулирования труда, их взаимосвязь.

5.2. Оценка социальной эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

5.3. Показатели экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

5.4. Методические подходы к анализу частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

5.1. Экономическая и социальная эффективность системы мотивации и стимулирования труда, их взаимосвязь

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда работников – направить производственное поведение сотрудников организации на достижение ее стратегических целей.

Для рассмотрения эффективности системы мотивации и стимулирования труда необходимо определить понятия «эффект» и «эффективность».

Как правило, эти понятия применяются к оценке экономической эффективности и характеризуют соотношение полученных результатов и понесенных затрат (в стоимостном выражении).

$$Э_1 = P - Z,$$

где $Э_1$ – эффект;
 P – результат;
 Z – затраты.

Эффективность – относительный показатель, характеризующий результат, полученный на единицу понесенных затрат:

$$Э_2 = P / Z \cdot 100.$$

При оценке общей эффективности работы организации показателем, характеризующим результат, как правило, является прибыль. В числителе в таком случае отражаются все затраты компании.

При оценке эффективности отдельных факторов, оказывающих влияние на результат, в качестве показателя затрат используются только затраты, связанные с данным фактором. Возникают проблемы «вычленения» влияния именно данного фактора на общий результат.

Единой методики оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала организации нет. Как правило, предлагается использование ряда показателей, как относительных, так и абсолютных, анализ которых в динамике позволяет делать выводы о повышении (или снижении) эффективности действующей СМСПО, эффективности изменений в данной системе.

Эффективность системы мотивации и стимулирования труда работников оценивается в двух аспектах:

- экономическая эффективность;
- социальная эффективность.

В табл. 5.1 представлены основные характеристики социальной и экономической эффективности, по которым можно судить о достижении целей мотивационной системы.

Таблица 5.1

Взаимосвязь целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с проявлением ее социальной и экономической эффективности

Цели системы мотивации	Проявления эффективности	
	экономическая	социальная
Привлечение персонала в организацию	– укомплектованность кадрами; – обеспеченность компании работниками (укомплектованность кадрами); – скорость закрытия вакансий	– формирование положительного HR-бренда; – высокое качество трудовой жизни работников
Сохранение (удержание) квалифицированных кадров	– снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ней рисков для компании; – снижение издержек на поиск и подбор персонала	– высокое качество трудовой жизни работников; – повышение удовлетворенности персонала; – благоприятный социально-психологический климат; – лояльность и приверженность персонала компании
Стимулирование производственного поведения (производительности, инновационности, дисциплинированности и проч.)	– рост производительности труда; – повышение качества продукции; – внедрение новых технологий; – увеличение количества рационализаторских предложений; – снижение потерь рабочего времени; – уменьшение случаев нарушения дисциплины, требований охраны труда	– высокое качество трудовой жизни работников; – повышение удовлетворенности персонала; – благоприятная структура трудовой мотивации
Экономичность системы мотивации и стимулирования, уменьшение издержек	– рост производительности труда, снижение трудоемкости продукции; – соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы; – достижение экономии всех видов материальных ресурсов	–

Основными показателями социальной эффективности являются удовлетворенность персонала и тип трудовой мотивации.

Показатели социальной эффективности оказывают влияние на достижение показателей экономической эффективности. В то же время социальный эффект трудно выразить в денежном выражении, как и определить количественно степень влияния социальных факторов на достижение экономических показателей. Поэтому необходимо стремиться, чтобы расчет показателей экономической эффек-

тивности сопровождался и оценкой социального эффекта. Так, М. В. Ловчева отмечает, что в целом можно говорить о результативной системе стимулирования, если есть **положительная динамика следующих показателей**¹:

1. Стабильность кадрового состава организации – ее можно рассчитать по формуле:

$$K_{ст} = Ч_{с5} / Ч_{сп},$$

где $K_{ст}$ – коэффициент стабильности кадрового состава;

$Ч_{с5}$ – среднесписочное число работников организации за текущий период со стажем работы в данной организации более пяти лет (количество человек);

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность работников организации за текущий период (количество человек). При этом стаж работы, принимаемый для определения стабильности, может отличаться от пяти лет как в большую, так и в меньшую сторону и определяется каждой организацией самостоятельно.

2. Деловой настрой работников – стремление к повышению квалификации и профессионального мастерства, изобретательская и рационализаторская инициатива (выявление количества случаев по сравнению с предыдущим периодом и оценка их динамики; также возможны качественные экспертные оценки – низкий, средний, высокий уровень).

3. Привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации персоналом требуемого качества, количества и в нужное время (средний срок закрытия вакансий, доля молодых специалистов в общей численности работников, рост доли молодых специалистов в сравнении с предыдущим периодом, уменьшение среднего возраста работников компании, удельный вес специалистов высшей квалификационной категории, доля работников, получивших обучение в текущем году, величина расходов организации на одного сотрудника (кроме затрат на оплату труда) и проч.).

4. Упрочение имиджа организации как благоприятного работодателя (узнаваемость HR-бренда, например, по результатам внешних опросов, количество самостоятельных обращений в компанию о трудоустройстве, известность компании на рынке труда и среди соискателей и проч.).

5.2. Оценка социальной эффективности системы мотивации и стимулирования труда

Главными показателями социальной эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности являются структура трудовой мотивации и уровень удовлетворенности работой.

Методические подходы к исследованию трудовой мотивации, в том числе методики, позволяющие количественно оценить структуру трудовой мотивации персонала, описаны в гл. 3.

Удовлетворенность работой – комплексный интегральный показатель социальной эффективности, который включает:

¹ Ловчева М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации // Мотивация и оплата труда. 2013. № 1. С. 14–26.

– удовлетворенность трудом (профессией), которая связана с оценкой работником содержания своего труда;

– удовлетворенность трудовой ситуацией, а именно условиями, организацией труда, системой вознаграждений, возможностями развития и другими характеристиками трудовой ситуации в организации.

Таким образом, на удовлетворенность работой оказывает влияние как удовлетворенность профессией, так и условиями приложения труда в конкретной организации.

Удовлетворенность работой – наиболее общий показатель социальной эффективности, который изучается во многих странах мира.

По результатам международного исследования Kelly Global Workforce Index (2012 г.), в котором приняло участие 168 000 респондентов в США, Европе, странах Ближнего Востока и Африки, 37 % опрошенных думают об увольнении и поиске нового работодателя, 66 % намереваются в следующем году сменить работодателя, только 53 % работников чувствуют себя счастливыми и удовлетворенными на рабочих местах¹.

По оценке Всероссийского центра общественного мнения (ВЦИОМ), сегодня работой удовлетворены 74 % россиян, 49 % работающих хотели бы сменить работу².

Какие факторы заставляют сотрудников чувствовать себя удовлетворенными рабочими местами? По результатам глобального исследования компании Kelly Services, такими факторами являются интересная работа (29 % опрошенных в 2011 г., 28 % – в 2012 г.) и рост заработной платы и льгот (26 % опрошенных в 2011 г., 24 % – в 2012 г.)³.

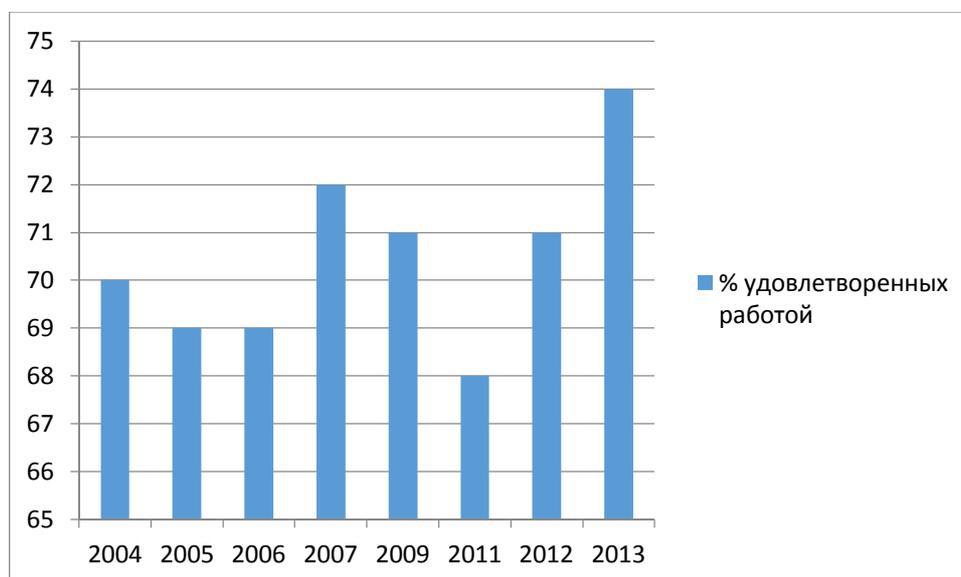


Рис. 5.1. Удовлетворенность работой россиян, по данным ВЦИОМ⁴

¹ URL: http://www.kellyocg.com/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index/Acquisition_and_Retention_in_the_War_for_Talent.

² URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114058>.

³ URL: http://www.kellyocg.com/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index/Acquisition_and_Retention_in_the_War_for_Talent.

⁴ Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения // Мотивация и оплата труда. 2013. № 3. С. 190–199.

Для сотрудников российских компаний главными мотивами выступают уровень оплаты труда (76 % участников исследования) и возможность карьерного роста (45 % опрошенных)¹.

Эти данные подтверждаются и исследованием ВЦИОМ: для 71 % опрошенных работников заработная плата имеет первостепенное значение, менее значимы удобный режим работы (28 %) и возможность профессиональной самореализации (23 %)².

Влияние удовлетворенности работой на экономическую эффективность опосредовано текучестью кадров. Неудовлетворенность способствует увеличению потенциальной, а затем и фактической текучести персонала. Если неудовлетворенный сотрудник является немобильным, то, сохраняя занятость, он снижает производительность и результативность своего труда. В любом случае на решение о занятости влияют факторы удовлетворенности работой, где на первом месте стоят такие условия, как размер заработной платы, организация труда и характеристики рабочего места, в том числе развитие и профессиональный рост, карьера и др.

Удовлетворенность работой – характеристика сознания работников. Для их исследования применяют методы опроса (письменного или устного).

Для измерения удовлетворенности трудом как правило, используется шкала Р. Лайкерта или шкала семантического дифференциала.

Шкала Лайкерта

Шкала Лайкерта (Шкала Ликерта; англ. *Likert scale*, шкала суммарных оценок) – порядковая (ранговая) шкала, которая часто используется в опросниках и анкетных исследованиях (разработана в 1932 г. Ренсисом Лайкертом).

При работе со шкалой испытуемый оценивает степень своего согласия или несогласия с каждым суждением, от «полностью согласен» до «полностью не согласен». Сумма оценок каждого отдельного суждения позволяет выявить установку испытуемого по какому-либо вопросу. Предполагается, что отношения к исследуемому предмету основаны на простых непротиворечивых суждениях, и представляют собой континуум от одной критической точки через нейтральную к противоположной критической. Например, от полной удовлетворенности до полной неудовлетворенности.

Пункты опросника представляют собой простые утверждения, которые испытуемому нужно оценить, исходя из своего личного представления. Обычно используется пять градаций, например:

1. Полностью не согласен.
2. Не согласен.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Согласен.
5. Полностью согласен.

Пример использования шкалы Лайкерта для исследования удовлетворенности работой:

Довольны ли Вы в целом своей работой? (Дайте один ответ)

¹ URL: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/08102012>.

² URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114058>.

01. Работой полностью доволен.
02. Работой скорее доволен, чем недоволен.
03. Затрудняюсь сказать.
04. Работой скорее недоволен.
05. Работой полностью недоволен.

Семантический дифференциал

Метод семантического дифференциала разработан Ч. Осгудом для измерения смысла понятий и слов и, прежде всего для дифференциации эмоциональной стороны значения данного понятия, для изучения эмоциональных компонентов социальных установок.

Используется для изучения установок – характеристик состояния сознания группы людей. В основе шкалы – определение понятий по вербальным антонимам, характеризующим интенсивность и направленность оценки (рис. 5.2).

«Как Вы можете определить характеристики вашей работы?»

<i>творческая</i>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">+3</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-3</td> </tr> </table>	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	<i>рутинная</i>
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3			
<i>сложная</i>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">+3</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-3</td> </tr> </table>	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	<i>простая</i>
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3			
<i>интересная</i>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">+3</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-3</td> </tr> </table>	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	<i>скучная</i>
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3			

Рис. 5.2. Пример шкалы семантического дифференциала

Затем определяется общая оценка измеряемой установки (по формуле средней арифметической).

Оценить удовлетворенность персонала и проводить регулярный мониторинг ее уровня (чтобы вовремя заметить изменения, тенденции к снижению удовлетворенности или не пропустить обострения ситуации) целесообразно с применением индексного метода обработки результатов анкетирования (опроса) работников.

Методика М. В. Ловчевой¹

Предложен опросник с 5-значной шкалой. При пятиуровневой шкале наибольшую удовлетворенность (ответ «Полностью удовлетворен») отражает оценка в два положительных балла, а наименьшая (ответ «Совершенно не удовлетворен») – в два отрицательных балла. Соответственно, промежуточный уровень удовлетворенности «Скорее удовлетворен, чем нет» будет отражаться в расчетах одним положительным баллом, а промежуточный уровень неудовлетворенности «Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» – одним отрицательным.

На основе обобщения ответов всех респондентов, рассчитывается **индекс удовлетворенности персонала** (J_y) по следующей формуле:

¹ Ловчева М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации. С. 14–26.

$$J_y = 2 \cdot N1 + 1 \cdot N2 + 0 \cdot N3 + (-1) \cdot N4 + (-2) \cdot N5 / N,$$

где 2, 1, 0, -1, -2 – баллы по шкале удовлетворенности;

$N1$ – количество респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»;

$N2$ – количество респондентов, выбравших ответ «Скорее удовлетворен, чем нет»;

$N3$ – количество респондентов, выбравших ответ «Не знаю»;

$N4$ – количество респондентов, выбравших ответ «Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен»;

$N5$ – количество респондентов, выбравших ответ «Совершенно не удовлетворен»;

N – общее количество респондентов ($N = N1 + N2 + N3 + N4 + N5$).

Из формулы очевидно, что индекс удовлетворенности не может получиться больше 2 и меньше -2. Его среднее значение (т. е. если $J_y = 0$) свидетельствует о балансе количества людей, удовлетворенных исследуемым параметром трудовой деятельности и не удовлетворенных им. Отрицательные значения индекса удовлетворенности требуют наибольшего внимания, так как указывают на то, что большая часть сотрудников недовольна. Значение индекса J_y ниже -1 свидетельствует, что более 75 % работников недовольны исследуемым параметром, приближение индекса к -2 является критическим.

Например, на вопрос «Удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы?» 12 опрошенных ответили следующим образом:

«Вполне удовлетворен» – 0 чел.;

«Скорее удовлетворен, чем нет» – 4 чел.;

«Не могу сказать, удовлетворен или нет» – 3 чел.;

«Скорее не удовлетворен» – 4 чел.;

«Совершенно не удовлетворен» – 1 чел.

Тогда индекс удовлетворенности составит:

$$2 \cdot 0 + 1 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + (-1) \cdot 4 + \dots + (-2) \cdot 1 / 12 = -0,167.$$

Индекс удовлетворенности -0,167 имеет отрицательное значение, что свидетельствует о том, что более половины персонала не удовлетворено уровнем заработной платы.

Индексы могут быть рассчитаны:

– в разрезе подразделений или направлений деятельности: производство, сбыт, финансы, кадры, техподдержка, управление;

– в разрезе возрастных групп работников и стажевых групп (отработавших в компании менее года, 1–3 года и т. д.);

– в разрезе гендерных групп, но это имеет смысл в том случае, если в структуре персонала наблюдается существенное преобладание одной из гендерных групп.

С помощью данной методики может быть оценена удовлетворенность персонала всеми элементами системы стимулирования труда в организации. Проведение мониторинга удовлетворенности позволит выявить социальный эффект от

проводимых мероприятий в области совершенствования системы мотивации и стимулирования труда.

Методика Е. В. Михалкиной и Л. С. Скачковой¹

Алгоритм разработки и реализации методики проведения оценки удовлетворенности персонала:

1. Выбор объекта оценки (исследования) – категории персонала: топ-менеджеры, линейные руководители, менеджеры, специалисты, обслуживающий персонал и др. Для каждой из этих категорий может быть свой набор факторов удовлетворенности трудом.

2. Выявление структуры факторов удовлетворенности и проведение первого анкетирования персонала. Для выявления структуры факторов разрабатывается анкета, в которой работникам организации выбранной категории предлагается оценить степень важности для них каждого из указанных факторов в баллах от нуля («совсем неважно») до десяти («критически важно»). Затем полученные баллы используются для ранжирования факторов и вычисления корректирующих коэффициентов, отражающих относительную важность или место каждого фактора в общей удовлетворенности работника. Эти коэффициенты представляют собой числа от нуля до единицы, в сумме дающие единицу. Определяются коэффициенты в произвольной форме экспертами, например, менеджерами по управлению человеческими ресурсами. Таким образом, анкеты, посвященные оценке удовлетворенности, должны выявлять не только удовлетворенность, но и структуру внутренней мотивации работников.

3. Проведение второго анкетирования персонала, в рамках которого каждый фактор мотивации, выявленный в процессе первого анкетирования, оценивается сотрудниками по шкале. Пример оформления шкалы:

Совершенно не удовлетворен		Не удовлетворен		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Удовлетворен		Совершенно удовлетворен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Расчет индексов удовлетворенности персонала с учетом корректирующих коэффициентов и анализ результатов с учетом шкалы оценки удовлетворенности персонала приведен в табл. 5.2.

На данном этапе осуществляется оценка реализации удовлетворенности факторами внутри организации с точки зрения каждого сотрудника.

Индексы удовлетворенности по каждому фактору вычисляются по формуле:

$$\Phi_{cp} = \sum B_i / n,$$

где Φ_{cp} – средний балл по фактору;

B_i – балл по данному фактору, выставленный i -м сотрудником;

n – количество сотрудников.

¹ Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. С. 190–199.

Так, в соответствии с данными табл. 5.2, средний балл по первому фактору составит: $(9 + 10 + 10 + 9 + 6) / 5 = 8,8$.

$$J_{уд.} = \Phi_{cp} / B_{max} \cdot 100 \%,$$

где $J_{уд.}$ – индекс удовлетворенности персонала по фактору;

B_{max} – максимальное количество баллов по шкале оценки факторов удовлетворенности персонала (т. е. 10).

В примере $J_{уд.}$ по первому фактору составит: $8,8 / 10 \cdot 100 = 88 \%$.

Таблица 5.2

Расчет индексов удовлетворенности персонала

Факторы, Ф	Корректирующие коэффициенты, W	Баллы, выставленные сотрудниками компании, B_i					Средний балл по фактору, Φ_{cp}	Удовлетворенность ($J_{уд.}$) по фактору, %
		1-й сотрудник	2-й сотрудник	3-й сотрудник	4-й сотрудник	5-й сотрудник		
1. Удовлетворенность постоянной частью оплаты труда	0,1	9	10	10	9	6	8,8	88
2. Удовлетворенность переменной частью оплаты труда	0,35	4	4	9	9	4	6	60
3. Возможность профессионального и личного роста	0,2	7	7	9	8	7	7,6	76
4. Удовлетворенность условиями труда (оснащенность рабочего места)	0,01	7	7	9	8	6	7,4	74
5. Признание со стороны коллег	0,04	3	4	9	7	4	5,4	54
6. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	0,3	7	9	10	7	4	7,4	74
7. Индекс удовлетворенности сотрудника ($J_{уд. инд.}$)	–	5,99	6,73	9,4	8,11	4,82	7,01	–

В итоге рассчитываются индивидуальные индексы удовлетворенности сотрудников, учитывающие удовлетворенность по каждому фактору с учетом корректирующего коэффициента:

$$J_{уд. инд.} = \sum W \cdot B_i,$$

где $J_{уд. инд.}$ – индекс удовлетворенности сотрудника;

W – корректирующий коэффициент.

Для данной формулы также приведем пример расчета (для первого сотрудника):

$$J_{уд. инд.} = \sum 0,1 \times 9 + 0,35 \times 4 + 0,2 \times 7 + 0,01 \times 7 + \dots + 0,04 \times 3 + 0,3 \times 7 = 5,99.$$

Общий индекс удовлетворенности персонала рассчитывается по формуле:

$$J_{yd} = \sum W \cdot \Phi_{cp},$$

где J_{yd} – общий индекс удовлетворенности персонала;
 W – корректирующий коэффициент для фактора;
 Φ_{cp} – средний балл по фактору.

Пример расчета:

$$J_{yd} = \sum 0,1 + 8,8 + 0,35 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7,6 + 0,01 \cdot 7,4 + \dots + 0,04 \cdot 5,4 + 0,3 \cdot 7,4 = 7,01.$$

Значение индекса удовлетворенности ($J_{yd} = 7,01$) свидетельствует о том, что в целом в организации существует средний уровень удовлетворенности трудом.

Степень удовлетворенности определяется в зависимости от выбранной шкалы оценки факторов удовлетворенности и может быть представлена в следующем виде (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Интерпретация числовых значений общего индекса удовлетворенности

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности, J_{yd}
Высокий уровень удовлетворенности	от 9 до 10
Средний уровень удовлетворенности	от 7 до 8
Низкий уровень удовлетворенности	от 5 до 6
Уровень неудовлетворенности	менее 5

В результате проведенного анализа выявлен низкий уровень удовлетворенности по факторам «удовлетворенность переменной частью оплаты труда» и «признание со стороны коллег» (значение коэффициентов удовлетворенности соответственно 6 и 5,4).

Таким образом, при исследовании удовлетворенности трудом могут применяться различные методики, могут рассчитываться индексы, количественно позволяющие оценить уровень удовлетворенности в целом и по факторам, в отношении всего персонала и отдельных социально-демографических профессионально-квалификационных и должностных групп. Это позволяет выяснить, на какие факторы менеджеру по управлению человеческими ресурсами или руководителю компании необходимо обратить внимание и какие изменения в системе мотивации и стимулирования труда необходимы.

Для комплексной оценки социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала могут использоваться характеристики лояльности и приверженности персонала, интегральные оценки качества трудовой жизни, параметры социально-психологического климата в коллективе, динамика HR-бренда и др.

Предложен подход, позволяющий диагностировать поведенческие особенности персонала, на основании которых можно делать выводы об эффективности системы мотивации и стимулирования труда («метод описания ситуации»)¹. Исследование проводится в два этапа:

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2011. С. 376–377.

1. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования по ряду признаков (табл. 5.4).

Если ситуация в компании описывается преимущественно утверждениями, соответствующими «полюсу эффективности», то общая оценка эффективности системы мотивации и стимулирования персонала высокая, и более подробный анализ не является необходимым.

Таблица 5.4

Признаки эффективности системы стимулирования¹

Характеристики трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличность к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания), регулярное затягивание сроков выполнения работ	Нарушений трудовой дисциплины нет, работа выполняется качественно и в срок
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать на себя ответственность
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Если основная доля утверждений, описывающих ситуацию в организации, соответствует «полюсу неэффективности», то проводится второй этап исследования.

2. На втором этапе эффективность системы мотивации оценивается по признакам, перечисленным в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Признаки эффективности системы стимулирования²

Вопрос	Признаки эффективной системы стимулирования	Признаки неэффективной системы стимулирования
Используют ли работники возможности повысить свой заработок?	Стараются повышать свой заработок, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Попросить работника, показав значение выполнения дополнительной работы и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую выполненную работу
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень нужно, то даже бесплатно	С большим нежеланием, даже за дополнительную оплату, лишь при наличии приказа

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова.

² Там же.

Вопрос	Признаки эффективной системы стимулирования	Признаки неэффективной системы стимулирования
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно	Часто берут неоплачиваемый выходной
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести новичков в курс дела, помогают без особых указаний руководителя	Делятся опытом только в том случае, если им доплачивают как наставникам

Описание метода не содержит источников информации. Можно предположить, что информация собирается путем экспертного опроса руководителей структурных подразделений.

Оценивая описанный выше «метод описания ситуации», следует отметить его очевидные достоинства и недостатки. Достоинства метода:

1. Простота в применении.
2. Возможность оперативной оценки эффективности системы стимулирования.

Недостатки:

1. Возможность проявления субъективизма со стороны экспертов.
2. Неясно, почему большая часть оценочных критериев связана с отношением сотрудников к сверхурочной работе. Достаточно много значимых характеристик трудового поведения при использовании данного метода не диагностируются.
3. Главная проблема – это попытка оценки социальных последствий действующей системы стимулирования в отрыве от анализа характеристик данной системы и показателей экономической эффективности.

5.3. Показатели экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда

Для оценки экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда можно использовать¹:

1. Анализ экономических показателей деятельности компании

К числу экономических показателей деятельности компании, которые целесообразно подвергнуть анализу, можно отнести следующие:

- численность персонала;
- производительность труда;
- выработка;
- уровень брака и рекламаций;
- затраты на персонал;
- размер и структура ФОТ;
- средний заработок (в сравнении с прожиточным минимумом в регионе, среднерыночным уровнем оплаты труда, изменением индекса потребительских цен, коэффициентом семейной нагрузки работников и проч.);

¹ Ловчева М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации. С. 16–28.

– полезный фонд рабочего времени одного работника (в сравнении с нормативным);

– величина прибыли на 1 р. заработной платы.

Рассмотрение этих показателей в комплексе и в динамике позволит увидеть негативные и положительные тенденции в результатах управления человеческими ресурсами компании.

2. Анализ данных кадрового учета

В числе данных кадрового учета, которые целесообразно проанализировать в дополнение к вышеприведенным, можно выделить:

– текучесть персонала (по категориям должностей, подразделениям, возрастным и стажевым группам);

– движение персонала внутри организации (междолжностные, межпрофессиональные, карьерные передвижения);

– обеспеченность компании работниками (укомплектованность кадрами);

– скорость закрытия вакансий;

– доля молодежи среди персонала;

– доля квалифицированных работников среди персонала.

Рассмотрев эти показатели в динамике за несколько лет, можно более четко и объемно увидеть проблемы в сфере HR-работы. Таким образом, для оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала может использоваться **построение динамических рядов**.

Оценку посредством построения динамических рядов можно рекомендовать проводить следующим образом (табл. 5.6). В таблице представлены несколько ключевых показателей для оценки эффективности подсистемы развития персонала.

Таблица 5.6

Динамика показателей для анализа эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала компании «XXX» в 2014–2015 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.
1. Объем производства, тыс. р.	141 500	135 900
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	212	207
3. Среднемесячная заработная плата, тыс. р.	46,3	45,9
4. Текучесть кадров, %	6	7

Для оценки экономической эффективности следует:

1. Рассчитать показатели производительности труда в 2014–2015 г.

$$ПТ = Q / Ч_{сс}$$

Показатель	2014 г.	2015 г.
1. Объем производства (Q), тыс. р.	141 500	135 900
2. Среднесписочная численность персонала ($Ч_{сс}$), чел.	212	207
3. Производительность труда (среднегодовая выработка одного работника), тыс. р./чел.	667,45	656,52

2. Рассчитать индексы производительности труда и среднемесячной заработной платы, произвести их сравнение.

$$J_{пт} = ПТ2015 / ПТ2014 = 656,52 / 667,45 = 0,986.$$

Значит, производительность труда снизилась на 1,4 %.

$$J_{зн} = ЗП2015 / ЗП2014 = 45,9 / 46,3 = 0,991.$$

Значит, средняя заработная плата снизилась на 0,9 %.

3. Оценить динамику текучести кадров.

$$J_{тк} = ТК2015 / ТК2014 = 7 / 6 = 1,167.$$

Текучесть кадров возросла на 16,7 %.

По итогам расчетов можно сделать выводы с учетом изменения экономической ситуации в 2014–2015 гг.

Критерий экономической эффективности – превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. В условиях кризиса, когда оба показателя снижаются, средняя заработная плата должна снижаться быстрее, чем производительность труда. Поскольку темп снижения производительности (1,4 %) выше, чем темп снижения средней заработной платы (0,9 %), то экономическая эффективность системы мотивации и стимулирования снижается.

Рост текучести кадров (на 16,7 %) также свидетельствует о снижении экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

Анализ динамики изменения экономических показателей позволяет понять, стала ли система мотивации и стимулирования труда более экономичной.

Минимальный набор показателей для анализа:

- соотношение роста заработной платы и роста производительности труда;
- соотношение индекса вознаграждений с индексом объема производства;
- динамика текучести персонала.

3. Поэлементный анализ действующей системы стимулирования

Можно подвергнуть действующую систему стимулирования сравнительному анализу поэлементно (т. е. провести сравнение ситуации, имеющейся на момент анализа в компании, с нормативными требованиями к тому или иному элементу системы стимулирования), чтобы выделить наиболее проблемные участки работы или направления управления человеческими ресурсами компании, не охваченные вниманием HR-специалистов.

Дополнить результаты анализа динамических рядов может сравнительная характеристика фактического и нормативного содержания элементов системы стимулирования. В табл. 5.7 приведен фрагмент аналитической таблицы на примере элементов системы нематериального стимулирования¹.

¹ Ловчева М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации. С. 22–24.

Таблица 5.7

Сравнительная характеристика фактического и нормативного содержания элементов системы нематериального стимулирования

Элементы системы нематериального стимулирования	Сравнительная характеристика нормативных требований и существующего состояния системы стимулирования в компании	
	Нормативные требования к организации нематериального стимулирования (что может / должно быть)	Фактическое состояние дел в области стимулирования в компании (что есть сейчас)
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы, мастер-классы, трудовые соревнования, корпоративные праздники, мероприятия, тимбилдинг и др.	...
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам, награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями), упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях, размещение на доске почета	...
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников, организация приобретения необходимого уровня профессиональной подготовки, поиск и поддержка талантов, поощрение творчества и инициативы, оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников	...

Возможно рассмотрение всех остальных направлений материального и нематериального стимулирования, которые рекомендует современная литература и практика других компаний.

При описании фактического состояния дел в компании (третий столбец таблицы) указывают:

- что из нормативного списка (второй столбец таблицы) реализуется в компании;
- какая доля работников охвачена этими мероприятиями;
- с какой частотой они проводятся;
- присутствует ли фактор регулярности этих мероприятий (включены ли они в годовые HR-программы, есть ли постоянные ответственные за них);
- какой бюджет на это выделяется.

Сравнение фактического и возможного перечня мер стимулирования в табличной форме позволит проанализировать, какие направления стимулирования

используются в организации недостаточно, не в полной мере, и выявить причины сложившейся ситуации: «нам это не нужно», «не доходили руки», «не знали, как сделать», «не верили в эффективность», «некогда, и без того хлопот и дел хватает», «некому заниматься» и проч., что, в свою очередь, позволит более четко определить резервы роста трудовой активности персонала и направления стимулирования, в которых надо усилить работу.

Оценивая практическую значимость данного подхода, необходимо отметить, что нормативных значений рассматриваемых показателей нет, их разработка представляет значительную сложность в методическом плане. Поэтому целесообразнее использовать:

- сравнение динамики показателей компании в контексте достижения стратегических целей организации;
- сравнение с «рыночными» показателями, характеризующими сложившийся уровень развития системы мотивации и стимулирования труда в компаниях-конкурентах. При данном подходе следует использовать данные рейтингов заработных плат и компенсаций.

5.4. Методические подходы к анализу частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда

Существует ряд методических подходов к расчету частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

Шапиро С. А. предлагает использовать достаточно простую методику, основанную на расчете трех частных показателей и интегрального показателя¹:

1. Расчет эффекта от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_m = Z_n \cdot P (K_{m1} - K_{m2}),$$

где Z_n – затраты на новичка $z_p = Z_{om} / P_{om}$;

Z_{om} – затраты на отбор персонала;

P_{om} – количество отобранных кандидатов;

P – среднесписочная численность работников;

K_{m1} и K_{m2} – соответственно, базовый и отчетный коэффициенты текучести

$$K_m = P_{ув} / p;$$

$P_{ув}$ – число уволенных работников.

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{zn} \cdot P_{cn} \cdot N - Z_{об},$$

где Z_{zn} – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

P_{cn} – число работников, обучившихся смежным профессиям;

N – календарный срок, на который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$ – затраты на обучение.

¹ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. С. 215.

3. Эффект от увеличения производительности труда:

$$\mathcal{E}_n = P \cdot D_m (П2 - П1),$$

где P – количество работников;

D_m – количество рабочих дней, отработанных за месяц;

$П2$ и $П1$ – производительность в отчетном и базовом периоде соответственно ($П = O_n / (D_m \cdot P)$),

O_n – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, р.).

Все три показателя рассчитываются в денежном выражении. **Суммарная эффективность** рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_{об}.$$

Достоинством данной методики является ее простота.

Недостатки:

1. Расчет эффекта от снижения текучести кадров имеет некоторые погрешности. Так, предполагается, что все вакансии сразу закрываются (часто бывает иначе). В формуле определения коэффициента текучести должны учитываться не все уволенные сотрудники, а только уволенные по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины.

2. Неясно, почему учитывается эффект от обучения только смежным профессиям. Рост производительности труда как результат повышения квалификации по основной профессии, не учитывается.

3. При расчете производительности труда должен быть уточнен показатель численности работников (среднесписочная численность рабочих или работников ППП).

4. Наконец, совершенно неясно, почему в качестве ключевых выбраны именно эти три показателя.

Итоговый суммарный эффект может быть использован для расчета собственно показателя эффективности (суммарный эффект к затратам на систему мотивации).

Формула расчета социально-экономической эффективности системы мотивации предложена И. Д. Ладановым¹:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_{тр} + \mathcal{E}_c + \mathcal{E}_p + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{кв} + \mathcal{E}_{тк} + \mathcal{E}_{рац} + \mathcal{E}_{зн} + \mathcal{E}_{кач} + \mathcal{E}_{оц} + \\ + \mathcal{E}_{си} + \mathcal{E}_{ум} + \mathcal{E}_{рп},$$

где \mathcal{E} – социально-экономическая эффективность;

$\mathcal{E}_{об}$ – рост объема производства;

$\mathcal{E}_{тр}$ – рост производительности труда;

\mathcal{E}_c – снижение трудоемкости работ;

\mathcal{E}_p – сокращение численности работающих;

\mathcal{E}_m – экономия сырья, топлива, энергии;

$\mathcal{E}_в$ – сокращение потерь рабочего времени;

$\mathcal{E}_{кв}$ – повышение квалификации персонала;

¹ Ладанов И. Д. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. 1998. № 9. С. 49–53.

\mathcal{E}_{mk} – сокращение текучести;
 $\mathcal{E}_{рац}$ – экономический эффект от рационализаторства и изобретательства;
 $\mathcal{E}_{зн}$ – экономия заработной платы;
 $\mathcal{E}_{кач}$ – повышение удельного веса продукции высшей категории качества;
 $\mathcal{E}_{дц}$ – достижение целей организации;
 $\mathcal{E}_{си}$ – снижение издержек;
 $\mathcal{E}_{ут}$ – удовлетворенность трудом;
 \mathcal{E}_{pn} – увеличение объема реализации продукции.

Все показатели рассчитываются как индексы.

Для показателей, улучшение которых означает количественное увеличение, рассчитывается отношение показателя в отчетном периоде к значению показателя в базисном периоде, например, рост объема производства:

$$\mathcal{E}_{об} = V1 / V2,$$

где $V1$ – объем производства в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

$V2$ – объем производства в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Для показателей, улучшение которых означает количественное уменьшение, используется другая формула. Рассчитывается отношение показателя в базисном периоде к значению показателя в отчетном периоде, например, снижение трудоемкости работ:

$$\mathcal{E}_c = T2 / T1,$$

где $T1$ – трудоемкость в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

$T2$ – трудоемкость в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

После расчета всех индексов, их предлагается суммировать.

Достоинством данной методики также является достаточная простота.

К недостаткам следует отнести:

1. Недостаточное обоснование с математической точки зрения возможности суммирования показателей, рассчитанных как индексы. Такие показатели должны перемножаться.

2. Наличие нескольких дублирующих показателей, затрудняющих расчет (например, рост производительности, снижение трудоемкости и сокращение численности).

3. Набор показателей представляется не вполне обоснованным.

Можно привести интересный пример **конструирования показателей, характеризующих эффективность системы мотивации** (В. А. Дулесова)¹.

Так, подсистема стимулирования труда может быть оценена с использованием показателя, характеризующего уровень удовлетворения материальных и моральных потребностей персонала:

¹ Дулесова В.А. Методический подход к оценке эффективности системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развития предприятий железнодорожного транспорта // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. 2011. № 4. С. 166–172.

$$\mathcal{E}_c = \frac{Dp_{сов}}{C_{нк}},$$

$$1 - \frac{Dp_{сов}}{C_{нк}} \rightarrow \min,$$

где $Dp_{сов}$ – совокупные доходы одного работника, р.;

$C_{нк}$ – величина научно обоснованной потребительской корзины, р.

В. А. Дулесова предложила также оценивать эффективность подсистемы использования персонала:

$$\mathcal{E}_u = j_{нтр} = \frac{\Pi_{тр\ план}}{\Pi_{тр\ тек}},$$

$$\mathcal{E}_u = j_{нтр} \rightarrow \max,$$

$$\Pi_{тр\ тек} = \frac{D_{тек}}{Ч_{общ}},$$

$$\Pi_{тр\ план} = \frac{D_{тек} + \Delta D_{ин}}{Ч_{общ}},$$

$$\Pi_{тр\ план} \rightarrow \max,$$

где $\Pi_{тр\ план}$, $\Pi_{тр\ тек}$ – производительность труда плановая и базовая, р./чел.;

$D_{тек}$ – сумма доходов от производственной деятельности, р.;

$\Delta D_{ин}$ – сумма доходов от внедрения инноваций, р.;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия, чел.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий «эффект» и «эффективность» и соответствующих показателей?

2. Как связаны между собой социальная и экономическая эффективность системы мотивации и стимулирования персонала?

3. Раскройте значение показателя «удовлетворенность работой» как основного показателя оценки социальной эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

4. Какие методы используются для измерения удовлетворенности работой?

5. Перечислите основные показатели, анализ которых дает основания делать выводы относительно экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организации.

6. В чем заключается сущность метода анализа динамических рядов при оценке экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала?

7. Какие методики оценки экономической эффективности вам известны? Оцените достоинства и недостатки этих методик.

ТЕМА 6. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

6.1. Политика оплаты труда в организации и факторы ее формирования.

6.2. Система оплаты труда как фактор привлечения и удержания высококвалифицированного персонала. Понятие конкурентоспособности системы оплаты труда.

6.3. Рейтинги и обзоры заработных плат: методика построения и анализа.

6.1. Политика оплаты труда в организации и факторы ее формирования. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Для рассмотрения сущности политики оплаты труда необходимо определить значение категорий «заработная плата» и «оплата труда».

В категории заработной платы отражается противоречие интересов наемного работника и работодателя. Для наемного работника заработная плата является основным источником доходов, и он заинтересован в том, чтобы продать свой ресурс труда как можно дороже. Работодатель рассматривает расходы на заработную плату как часть своих издержек, которые, наряду с другими издержками (стоимость сырья и топлива, а также другие производственные расходы), формируют себестоимость продукта и затем его рыночную цену. Работники, таким образом, заинтересованы в увеличении заработной платы, а работодатели – ее уменьшении.

Рассматривая экономическое содержание заработной платы с позиции работодателей и работников, необходимо рассмотреть определение, представленное в учебнике В. В. Адамчука, О. В. Ромашова, М. Е. Сорокиной: «Заработная плата есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Вместе с тем для работодателя, который покупает ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников является одним из элементов издержек производства»¹.

И. А. Баткаева и Е. А. Митрофанова, рассматривая заработную плату в системе мотивации и стимулирования персонала, пришли к аналогичному выводу о том, что «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;

– часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

¹ Адамчук В. В. Экономика и социология труда. М., 2001. С. 85.

– доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом»¹.

Как соотносятся понятия «заработная плата» и «оплата труда»? Есть ряд причин, обуславливающих необходимость разграничения данных понятий².

Во-первых, «заработная плата» – это ценовая, рыночная категория, используемая для обозначения цены рабочей силы *наемного работника*. Но труд бывает не только наемным, есть предпринимательский и домашний труд, а значит, категория «оплата труда» шире, чем категория «заработная плата».

Во-вторых, заработная плата рассматривается как элемент дохода наемного работника, а оплата труда – как обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств³. Тогда оплата труда включает способы формирования заработка наемного работника, применяемые работодателем.

В-третьих, понятие оплаты труда рассматривается на макроэкономическом уровне как важнейший элемент социально-трудовых отношений «по поводу порядка, сроков, формы, а также особых условий выплат работодателем заработной платы работникам за их труд, регламентируемый действующим законодательством»⁴. В таком случае **оплата труда рассматривается как процесс, механизм формирования дохода наемного работника**, а заработная плата – как результат этого процесса.

Соответственно, можно говорить об уровне и структуре заработной платы наемного персонала, а применительно к описанию способов ее формирования употреблять термин «оплата труда»: система оплаты труда, организация оплаты труда, управление оплатой труда, политика оплаты труда.

Поскольку заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, она играет огромную роль в обеспечении эффективной работы персонала организации.

С. А. Шапиро считает, что заработная плата будет стимулирующим фактором в случаях, если:

- она связана с результатами выполненной работы (является сдельной);
- работник не сталкивается с более весомыми отрицательными явлениями, чем преимущества заработной платы (негативная оценка окружающих, физические перегрузки);
- заработная плата тесно связана во времени с произведенной работой (отсутствуют длительные временные промежутки между выполнением работы и оплатой труда);
- заработная плата влияет на увеличение доходов работника не символически, а реально.

Основной задачей организации системы оплаты труда в организации является дифференциация размеров заработной платы. С одной стороны, она должна

¹ Баткаева И. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала. М., 2012. С. 5.

² Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала. С. 11–13.

³ Алиев И. М. Экономика труда. 2011. С. 460.

⁴ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 220.

стимулировать работников к эффективному труду, с другой стороны, – быть экономически оправданной с точки зрения ценности результатов их труда¹.

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Политика оплаты труда – это важнейший элемент политики мотивации и стимулирования персонала организации (политика мотивации и стимулирования труда описана в теме 2 учебного пособия).

Политика оплаты труда – это совокупность принципиальных основ построения системы оплаты труда персонала организации и принципиальных решений по построению данной системы в среднесрочной перспективе. Политика оплаты труда разрабатывается на основе стратегии и целей организации, кадровой стратегии, с учетом комплекса внешних и внутренних факторов.

Политика организации в области оплаты труда характеризуется рядом принципов (правил), которые лежат в основе построения всей системы трудовых вознаграждений.

Базовые принципы организации оплаты труда²:

– принцип повышения реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Тем самым повышается покупательная способность заработной платы, произведенные товары реализуются и создаются условия для продолжения производственного цикла;

– принцип обеспечения опережающих темпов роста объемов выпуска продукции (производительности труда) над темпами роста фонда потребления (средней заработной платы). Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты необеспеченных товарами денег, усиления инфляции;

– принцип дифференциации заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов. При несоблюдении данного принципа оплата труда приобретает уравнилельный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы;

– принцип сочетания государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением. Самостоятельность предприятий в построении собственных моделей оплаты труда работников обязательно должна поддерживаться государственными нормами и стандартами в этой сфере;

– принцип простоты, логичности и доступности организации оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть понятная и подробная информация о том, от чего зависит его заработок и что должен сделать работник, чтобы его повысить.

При формировании политики оплаты труда следует ориентироваться на более широкий набор правил (принципов), учет которых в практике построения системы оплаты труда и трудовых вознаграждений в целом обеспечит их наибольшую эффективность. Необходимо отметить, что в практике отечественных компаний много примеров их нарушения (табл. 6.1).

¹ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала.

² Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала. С. 21–22.

**Принципы формирования системы трудовых вознаграждений
и проблемы их реализации¹**

Принцип	Проблемы реализации
«Встраивание» системы оплаты труда в стратегию развития организации, подчинение целей системы стимулирования стратегическим целям организации	Разрыв между провозглашаемыми целями компании и практикой стимулирования. Наиболее распространенный пример: организация нацелена на привлечение лучшего, наиболее квалифицированного персонала, но при этом устанавливает заработок на среднем рыночном уровне
Учет рыночной цены рабочей силы	Отсутствие отработанного механизма построения рейтингов (обзоров) заработных плат, особенно в регионах. Организации начинают ощущать необходимость в информации о рыночных уровнях заработной платы, но пока не готовы за это платить. Попытки выяснения уровней зарплат в конкурирующих организациях принимает нецивилизованные формы «шпионажа»
Учет стоимости жизни	Отсутствует ежегодная планомерная индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции. Индексация, как правило, проводится эпизодически. В коллективных договорах часто отсутствуют обязательства работодателя по индексации заработной платы и привязке минимального оклада (тарифной ставки) к уровню прожиточного минимума в регионе
Периодическое повышение заработной платы по мере роста эффективности производства и труда	Отсутствуют механизмы такого повышения. Низка роль профсоюзов в отстаивании интересов наемного персонала в ходе коллективных переговоров
Экономичность системы вознаграждений, обеспечение опережающих темпов роста объемов выпуска и реализации продукции над темпами роста издержек на персонал	Соблюдение данного принципа является аксиомой для большинства компаний. Методически слабо проработаны подходы к определению издержек на персонал
Обоснование структуры заработной платы, ее постоянной и переменной частей	Наиболее явная тенденция – увеличение доли переменной части заработка и сокращение доли постоянной (гарантированной) части заработка. Вызывает неуверенность работников в стабильности условий оплаты
Установление стандартов исполнения и норм труда. Четкое обоснование критериев оценки результативности при формировании переменной части заработка.	Низкий уровень нормирования труда. Методические сложности при определении критериев индивидуальной результативности (особенно для служащих). Попытки разработки ключевых показателей эффективности (КПИ) часто остаются формальными (вместо показателей результативности используются должностные обязанности). В результате переменная часть заработной платы (премия) выплачивается не за улучшенные результаты работы, а за выполнение должностных обязанностей. Фак-

¹ Озерникова Т. Г. Зависимость результата работы от материальной мотивации работника // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2008. № 12. С. 33–40.

Принцип	Проблемы реализации
	тически практикуется не премирование, а депремирование (премия гарантируется, если не было производственных упущений)
Соответствие показателей оценки результативности труда уровню ответственности работника	В связи с методологическими трудностями определения индивидуальных критериев результативности, текущее премирование осуществляется по конечным результатам деятельности организации (подразделения) для всех работников (в том числе тех, кто не может прямо повлиять на эти результаты)
Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда.	Не всегда работник хорошо понимает, от чего зависит его заработок и что он может сделать для повышения своей заработной платы. «Закрытость» зарплатных схем и систем оценки

Проблемы формирования системы трудовых вознаграждений на российских предприятиях связаны как со сложившимися стереотипами, так и с недостаточно прочным экономическим положением многих предприятий. Можно констатировать тенденцию к снижению постоянной части заработка и увеличению переменной части, связанной с конечными результатами работы организации. Применение разновидностей бестарифных систем основано на отсутствии гарантированного уровня оплаты и распределении коллективного фонда оплаты труда. При этом механизмы учета индивидуального вклада работника в общие результаты несовершенны. Учет рыночных факторов, в том числе уровней заработной платы осуществляется в значительной степени интуитивно, нежели на основе объективной информации. Другая тенденция – индивидуализация уровней заработной платы работников через систему контрактных отношений.

Цели политики оплаты труда – достижение основных задач системы мотивации и стимулирования труда:

- привлечение персонала в организацию, формирование положительного HR-бренда компании;

- сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков;

- стимулирование производственного поведения персонала, направленного на достижение стратегических целей компании, как с позиции роста результативности труда, так и с позиции реализации основных ценностей организации в таких сферах, как качество, забота о покупателе, работа в команде, инновации, гибкость и др.;

- обеспечение превышения эффекта от повышения результативности над затратами на оплату труда.

Таким образом, политика оплаты труда – это совокупность принципиальных решений по построению системы оплаты труда в организации в среднесрочной перспективе, которая включает следующие направления:

- определение уровня оплаты труда по ключевым должностным позициям и его соотношение с рыночным уровнем;

- определение степени и критериев дифференциации оплаты труда;

- определение используемых форм и систем оплаты труда;
- определение общей структуры трудового вознаграждения.

На формирование политики оплаты труда и, соответственно, формируемой в организации системы оплаты труда, влияют разнообразные факторы.

Факторы формирования политики оплаты труда

Политика организации в области оплаты труда разрабатывается для реализации кадровой стратегии организации и достижения стратегических целей компании в целом. Соответственно, при формировании политики оплаты труда необходим учет как внешних, так и внутренних факторов.

Рассматривая работодателя в качестве субъекта, принимающего решения в области оплаты труда наемного персонала, следует выделить не только рыночные и нерыночные факторы, но и факторы внутренние (формирующиеся на уровне организации) и внешние по отношению к организации (табл. 6.2). Рассмотрим эти факторы подробнее.

Таблица 6.2

Факторы формирования политики оплаты труда в организации

Факторы	<i>Рыночные</i>	<i>Нерыночные</i>
<i>Внешние</i>	1. Спрос и предложение на рынке труда 2. Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен 3. Спрос и предложение на целевом рынке 4. Развитие информационной инфраструктуры рынка труда	1. Государственное регулирование заработной платы (МРОТ, налоговая политика и проч.) 2. Развитие социально-трудовых отношений, соотношение сил социальных партнеров
<i>Внутренние</i>	1. Предельная производительность. 2. Эластичность спроса на труд по цене. 3. Возможность взаимозаменяемости ресурсов 4. Положение организации в конкурентной среде 5. Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги)	1. Уровень производительности труда и эффективности производства 2. Особенности технологии производства 3. Организация труда и управления 4. Коллективно-договорное регулирование 5. Кадровая политика и компетентность руководства

Внешние рыночные факторы

1. *Спрос и предложение на рынке труда.* В условиях, когда предложение труда выше, чем спрос, работодатель может снижать уровень оплаты труда. При дефиците ресурса труда (в целом, или по отдельным категориям работников, должностным позициям), заработная плата повышается. Действует рыночный закон спроса и предложения, формируя равновесную ставку заработной платы как цену товара на рынке труда.

2. *Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен.* Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости 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 нет.

3. *Спрос и предложение на целевом рынке* (изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд). 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 используемый ресурс труда и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению ставки заработной платы.

4. *Развитие информационно-инфраструктуры рынка труда*. Информация о сложившихся уровнях оплаты труда является важным элементом функционирования рынка.

Внешние нерыночные факторы

1. *Государственное регулирование заработной платы*. Меры государственного регулирования связаны с установлением МРОТ и прожиточного минимума, законодательным и налоговым регулированием заработной платы, а также с регулированием занятости и защитой внутреннего рынка труда.

2. *Развитие социально-трудовых отношений*, соотношение сил социальных партнеров. Так, наличие тарифного соглашения на федеральном (региональном, отраслевом уровне) требует от работодателя учета их положений при разработке и утверждении условий коллективного договора. Наличие сильных отраслевых профсоюзов значительно повышает степень социальной защищенности наемных работников. Именно отсутствие механизма коллективно-договорного регулирования в малом бизнесе приводит к широкому распространению теневых форм социально-трудовых отношений в данной сфере.

Внутренние рыночные факторы

1. *Предельная производительность ресурса труда* характеризует полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Увеличение спроса на труд во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия, т. е. привлечение дополнительных работников при неизменных характеристиках других факторов производства, в частности технической оснащенности. Вовлечение каждого дополнительного работника (предельного работника) может привести к некоторому увеличению количества выпускаемой продукции. Реализация этой дополнительной продукции приведет к получению предпринимателем дополнительного дохода. Вместе с тем использование дополнительного работника повышает переменные издержки производства. При этом вовлечение очередного дополнительного работника при неизменности прочих факторов производства начинает приносить все меньший прирост продукции в натуральном выражении и все меньший доход от ее реализации.

2. *Эластичность спроса на труд по цене*. Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на труд, а следовательно, к ухудшению условий найма. В

то же время эластичность спроса на труд по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит от характера 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 труд, т. е. в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высоко эластичен.

Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

3. *Возможность взаимозаменяемости ресурсов.* Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. Ставка заработной платы, будучи вполне подвижной в сторону увеличения, практически не двигается в сторону уменьшения при изменении конъюнктуры на рынке труда. Основные возможности работодателя в снижении издержек на труд связаны с сокращением переменной части заработка, дополнительных социальных льгот и гарантий работника, уменьшением удельных издержек на труд за счет увеличения рабочего времени, повышения интенсивности труда, организационных мер. Однако в качестве сдерживающего фактора выступают условия коллективных и индивидуальных трудовых договоров, деятельность профсоюзов, возможность потери кадрового потенциала в результате предлагаемых конкурентами более привлекательных условий оплаты. В этом случае встает вопрос о возможности замещения живого труда более производительной техникой.

4. *Положение организации в конкурентной среде.* Данный фактор оказывает влияние на кадровую политику организации. При высокой конкуренции работодатель заинтересован в привлечении, мотивации и удержании конкурентоспособного персонала. Для решения данной задачи вопросы оплаты труда имеют первостепенное значение, соответственно, работодатель вынужден анализировать и учитывать рыночные уровни заработной платы. Если организация является монополистом в привлечении ресурса труда (например, в «монозаводских» городах), то данная проблема работодателем может не осознаваться.

5. *Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги).* Каждая стадия жизненного цикла организации характеризуется спецификой внешних и внутренних условий функционирования, стратегических целей и, соответственно, политики вознаграждений. Одна из возможных интерпретаций связи видов оплаты с этапами жизненного цикла организации, а также цели

и специфика этих этапов, обуславливающие различия форм применяемых вознаграждений, представлена в табл. 6.3¹.

Внутренние нерыночные факторы

1. *Уровень производительности труда и эффективности производства.* Низкий уровень производительности труда служит естественным «ограничителем» роста заработной платы. В то же время при росте производительности труда и эффективности производства повышение уровня оплаты труда является исключительно важным (см. принципы организации заработной платы). Если заработок работников не будет расти, снизится покупательная способность населения и стимулы к дальнейшему росту производства.

Таблица 6.3

Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Этап	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Старт	Не разориться	Должностные инструкции не разработаны,	Гибкость, преобладание неденежных форм вознаграждения (бесплатные обеды
		Действует неформальная система оценки	бесплатные совместные мероприятия по выходным и проч.). Низкие основные оклады, высокие премии. Наделение работников акциями компании
Рост	Удержание старых клиентов и приобретение новых	Усложнение структуры управления, оформление процедур деятельности, создание регулярной системы оценки, тенденция к сохранению старых кадров	Базовые оклады должны быть конкурентоспособными для привлечения новых и сохранения старых сотрудников, увеличивается доля стимулирующих выплат, шире применяется участие работников в акционерном капитале, дифференциация оплаты по категориям
Зрелость	Де допустить снижения прибыли	Усиление конкуренции, процедуры управления закрепляются, разработаны четкие должностные инструкции и системы оценки, появление специалистов, пришедших из других компаний	Система оплаты становится более структурированной, для привлечения и удержания работников устанавливаются оклады выше рыночных, применяются надбавки за выслугу лет, разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим стажем и системы сокращения расходов на персонал
Спад	Перегруппировка ресурсов, сохранение сектора рынка	Сокращение расходов на рекламу, исключение неприбыльных видов продукции, увеличение ротации и теку-	Заработная плата «замораживается», уменьшается время отпусков, удлиняется продолжительность рабочего дня, исчезает система участия в прибылях. Стимулируется «верность» организации.

¹ В лабиринтах современного управления: (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда): сб. ст. / ред.-сост. Грегори Р. Райтер. М., 1999. Вып. 1. С. 235–237.

Этап	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
		чести кадров, сокращение численности работников, размывание границ между видами работ и должностями	Система окладов теряет пропорциональность ввиду совмещения функций и увеличения самостоятельности в работе

2. *Особенности технологии производства.* Данный фактор оказывает влияние не на уровень оплаты труда, а на возможность и целесообразность применения различных форм и систем оплаты труда. Так, развитие автоматизации производства, внедрение аппаратурных процессов и новых технологий объективно приводит к более широкому использованию повременной формы оплаты труда.

3. *Организация труда и управления.* Организация труда и управления влияет на широту применения индивидуальных или коллективных форм оплаты труда.

4. *Коллективно-договорное регулирование.* Наличие в организации коллективного договора обеспечивает гарантии наемному персоналу, в том числе в вопросах оплаты труда. Особое значение имеет закрепление в коллективном договоре (и Положениях об оплате труда, являющихся приложениями к коллективному договору) размера тарифной ставки первого разряда (минимальной тарифной ставки), форм и систем оплаты труда, доплат и надбавок, условий и показателей премирования. Наличие в организации коллективного договора, а также гарантия условий оплаты труда, превышающих государственные гарантии (закрепленные в ТК РФ) позиционирует организацию как социально ответственного работодателя, позволяет привлечь и удержать в компании наиболее квалифицированные кадры.

5. *Кадровая политика и компетентность руководства.* Данный фактор является субъективным и характеризует сложившееся в организации отношение к персоналу. Активная кадровая политика, предполагающая установление уровня оплаты труда не ниже рыночного, формируется в организации в ответ на усиление конкуренции. В то же время работодатель может не осознавать значение адекватной кадровой политики и, несмотря на требования рынка, стремиться экономить на издержках на персонал. Поэтому компетентность руководства организации в вопросах управления персоналом и оплаты труда является важным фактором, влияющим на формирование заработной платы наемного персонала организации. Рассмотренные факторы находятся в тесной взаимосвязи (рис. 6.1).

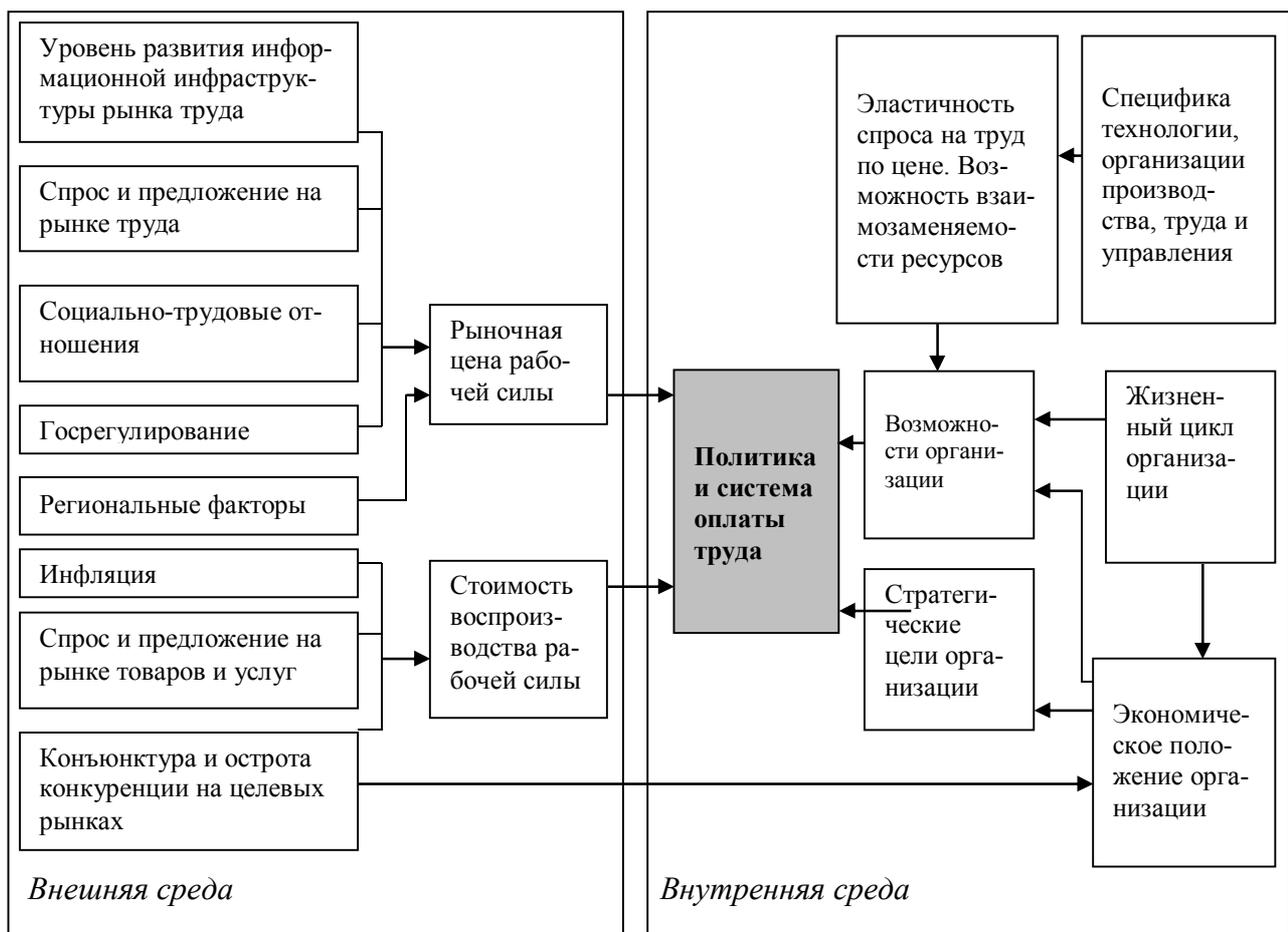


Рис. 6.1. Взаимосвязь внешних и внутренних факторов формирования политики и системы оплаты труда

Таким образом, политика оплаты труда в организации формируется с учетом факторов внешней и внутренней среды. Необходимо отметить неодинаковое воздействие факторов на отдельные элементы системы вознаграждений. Учет рыночной цены труда и стоимости воспроизводства рабочей силы оказывает влияние, прежде всего, на размер базовой оплаты. В то же время формы и системы оплаты в большей степени связаны с особенностями технологии и организации производства и труда. Размеры и структура социальных выплат и льгот определяются в наибольшей степени экономическим положением предприятия и особенностями политики в отношении персонала.

6.2. Система оплаты труда как фактор привлечения и удержания высококвалифицированного персонала.

Понятие конкурентоспособности системы оплаты труда

Система оплаты труда как важнейшая подсистема системы мотивации и стимулирования труда персонала призвана решать все задачи, стоящие перед данной системой: привлечение, удержание персонала, формирование правиль-

ного производственного поведения и поддержание экономичности вознаграждений. Система оплаты труда, обеспечивающая решение этих задач, может быть признана рациональной и эффективной.

Что такое «конкурентоспособность системы оплаты труда»? Термин «конкурентоспособность» является категорией рыночной экономики. В общем смысле конкурентоспособность – свойство субъекта конкуренции, его способность к конкурированию.

При рассмотрении конкурентоспособности системы оплаты труда данное понятие обычно связывают только со способностью этой системы привлекать и удерживать персонал. В данном контексте конкурентоспособная оплата труда – одно из условий формирования положительного и привлекательного HR-бренда организации.

Конкурентные позиции компании как работодателя – относительно новая сфера исследований для России. Понятие HR-бренда и HR-брендинга только начинает рассматриваться отечественными учеными и уже часто используется в практике работы топ-менеджмента и HR-менеджеров. В HR-менеджменте понятие HR-бренда, как правило, определяют как «торговую марку» компании работодателя, а HR-брендинг – как комплекс мер по созданию привлекательной репутации компании на рынке труда¹.

Характеристики системы оплаты труда (уровень зарплат, ясность бонусных схем, социальный пакет) являются важными составляющими HR-бренда компании².

Д. Г. Кучеров систематизирует идентификаторы бренда работодателя, выделяя четыре группы³:

- экономические (уровень заработка, наличие систем премирования и бонусов, стабильность занятости, график работы);
- психологические (сильная корпоративная культура, заинтересованное отношение руководства к сотрудникам, «здоровый» психологический климат, объективность в оценке работы, отсутствие nepотизма);
- функциональные (содержание работы, возможности обучения, перспективы карьерного роста, возможность в полной мере реализовать имеющиеся знания и навыки);
- организационные (лидерская позиция компании на рынке, международный характер деятельности, история компании, узнаваемость потребительских брендов, известность и репутация высших менеджеров компании, система увольнения, стиль руководства).

Отметим, что это достаточно удачная попытка систематизации структуры HR-бренда, при этом демонстрирующая достаточно широкий взгляд на данное понятие. При этом можно увидеть, что основные выделенные элементы характеризуют, по существу, качество трудовой жизни работников, центральное место

¹ Кузнецова Н. В. Проблемы обеспечения безопасности персонала (социально-экономический аспект). Иркутск, 2011. С. 169.

² Каспарван Линк. Сбрендившие сотрудники // HR-менеджмент. 2007. № 2. С. 17–21.

³ Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2009. Вып. 3. С. 98–119.

среди которых занимают характеристики системы оплаты труда: уровень заработка, наличие систем премирования и бонусов.

Е. Балашова, описывая структуру внутреннего HR-бренда, связывает элементы структуры с потребностями работников. Соответственно, выделены следующие элементы структуры HR-бренда¹:

- элементы, удовлетворяющие физиологические потребности (справедливая система оплаты труда, зарплата, зависящая от результатов работы, премии, гарантированные социальные льготы);

- элементы, удовлетворяющие потребность в безопасности (стабильность организации, соответствие трудовых отношений законодательству, дополнительные социальные льготы, достойные условия труда);

- элементы, удовлетворяющие социальные потребности (хорошие отношения между коллегами, руководителями и подчиненными, открытость организационной культуры, наличие миссии и ценностей компании, которые в реальности соответствуют декларируемому);

- элементы, удовлетворяющие личностные потребности (общественное признание, уважение сотрудников в компании);

- элементы, удовлетворяющие потребности в самореализации (наличие программ обучения и повышения квалификации, возможности карьерного роста).

Таким образом, несмотря на различия в основаниях приведенных классификаций, все авторы подчеркивают значение характеристик системы оплаты труда в формировании HR-бренда. Важно отметить, что внутренний и внешний бренд работодателя неразрывны: ведь персонал организации сам является наиболее эффективным «проводником» бренда.

Внешний HR-брендинг направлен на привлечение талантливых и квалифицированных специалистов, формирование образа организации как эффективного работодателя на рынке труда и престижного места трудоустройства, улучшение корпоративного имиджа и деловой репутации организации и, в конечном счете – на увеличение прибыльности бизнеса.

Внутренний HR-брендинг направлен на повышение лояльности сотрудников, удовлетворенности работой, гордости за компанию, в которой они работают.

Выгоды компании от грамотного HR-брендинга описывает Д. Г. Кучеров: снижение издержек, связанных с привлечением и наймом персонала; удержание персонала, снижение текучести кадров; возможность установления более низкой заработной платы работникам, по сравнению с компаниями, у которых нет бренда работодателя; совершенствование организационной культуры². Однако конкурентоспособная заработная плата – необходимый компонент HR-бренда, поэтому ее снижение без ущерба для имиджа компании возможно только в краткосрочной перспективе.

В широком смысле **конкурентоспособность системы оплаты труда** – это способность данной системы не только привлекать и удерживать персонал, но и

¹ Балашова Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? // Управление персоналом. 2008. № 20. С. 25–27.

² Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? С. 98–119.

оказывать положительное воздействие на конкурентоспособность компании в целом, на достижение ее стратегических целей и задач. При исследовании и оценке конкурентоспособности системы оплаты труда важно не только оценить ее характеристики, но и провести сравнение с теми системами оплаты труда, которые реализуются компаниями – конкурентами.

В табл. 6.4 представлены основные характеристики конкурентоспособной системы оплаты труда в их взаимосвязи с направлениями формирования политики оплаты труда и целями системы мотивации и стимулирования труда.

Таблица 6.4

Взаимосвязь реализации целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с формированием конкурентоспособной системы оплаты труда

Направления формирования политики оплаты труда	Характеристики конкурентоспособности системы оплаты труда	Характер влияния характеристик системы оплаты труда на поведение работников	Реализуемые цели системы мотивации и стимулирования труда
Определение уровня оплаты труда по ключевым должностным позициям и его соотношение с рыночным уровнем	Уровень заработной платы установлен не ниже рыночной ставки заработной платы по основным должностным позициям	Уровень вознаграждения – важнейший фактор выбора места приложения труда. Конкурентный уровень вознаграждения позволяет привлечь высококвалифицированный персонал	Привлечение персонала в организацию, формирование положительного HR-бренда компании
Определение степени и критериев дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности и квалификации работника	Обеспечена необходимая обоснованная дифференциация заработка в зависимости от квалификации работников и сложности выполняемых работ	Справедливость в дифференциации оплаты простого и сложного труда способствует закреплению квалифицированных кадров, формирует мотивацию к повышению квалификации и развитию, выполнению более сложных работ, проявлению творческого потенциала	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков
Определение дифференциации оплаты труда в зависимости от результатов труда, выбор используемых форм и систем оплаты труда	Разработана система оценки результатов труда и вознаграждения за результаты, обеспечивающая достижение стратегических ориентиров развития организации	Понимание стратегических целей организации формирует приверженность и лояльность, снижает текучесть и кадровые риски, способствует повышению производительности труда	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков. Стимулирование производственного поведения персонала, направленного на достижение стратегических целей компании (производительности,
	Обеспечена необходимая обоснованная дифференциация заработка в зависимости от результатов труда работника	Справедливая оценка и оплата трудового вклада, наличие возможности повысить заработок посредством повышения трудовой отдачи способ-	

Направления формирования политики оплаты труда	Характеристики конкурентоспособности системы оплаты труда	Характер влияния характеристик системы оплаты труда на поведение работников	Реализуемые цели системы мотивации и стимулирования труда
		способствует закреплению кадров, повышению индивидуальной результативности труда	инновационности, дисциплинированности, клиентоориентированности и проч.).
Определение общей структуры трудового вознаграждения	Действующая система оплаты труда прозрачна и понятна сотрудникам	Прозрачная организация оплаты труда способствует формированию лояльности и снижению текучести кадров	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков
	Система трудовых вознаграждений включает, помимо заработной платы, комплекс социальных льгот и услуг (компенсационный пакет), востребованный сотрудниками, системы участия в прибылях и собственности	Наличие востребованного компенсационного пакета позволяет удовлетворить социальные потребности персонала, формирует лояльность и приверженности организации. Системы участия в прибылях и собственности формируют заинтересованность в результатах работы организации и приверженность компании	
Обеспечение экономичности организации оплаты труда	Система оплаты труда экономична. Обеспечение превышения эффекта от повышения результативности над ростом затрат на оплату труда	Экономичность организации оплаты труда не имеет демотивирующего эффекта, если выполняются требования зависимости оплаты труда от результативности и квалификации работника, сложности его труда	Экономичность системы мотивации и стимулирования

Таким образом, можно определить свойства конкурентоспособной системы оплаты труда:

1. Конкурентоспособная система оплаты труда строится с учетом рыночного уровня заработных плат по ключевым должностным позициям организации.

По аналогии с типами политики в области мотивации и стимулирования труда¹, могут быть выделены три вида политики оплаты труда в сфере определения уровня заработной платы относительно рыночных значений: опережать, равняться или отставать от конкурентов (табл. 6.5).

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 343–344.

Таблица 6.5

Характеристики видов политики оплаты труда в сфере определения уровня заработной платы

Вид политики и ее содержание	Достоинства	Недостатки	Возможная сфера применения
Политика равенства на конкурентов: установление заработной платы работникам на среднем рыночном уровне	Затраты организации на оплату труда примерно соответствуют рыночному уровню. Эта политика достаточно экономична. При хорошей организации всей системы стимулирования позволяет избежать текучести кадров	Привлекательность компании для соискателей работ находится на среднем уровне. Отсутствие возможности создания и реализации конкурентных преимуществ, обеспечиваемых высококвалифицированным персоналом. Возможность проявления оппортунистического поведения	Применяется достаточно широко. Эффективно использование в отношении массовых групп наемного персонала средней квалификации
Политика опережения: установление заработной платы работникам на уровне выше рыночного	Возможность компании привлекать и удерживать наиболее конкурентоспособных работников растет. Уменьшение недовольственности персонала оплатой труда	Если высокий уровень заработной платой не подкрепляется другими стимулами, то растет неудовлетворенность сотрудников и текучесть кадров. Постоянное повышение заработной платы является тяжелым финансовым бременем для организации	Эффективно использование в отношении ограниченных групп наемного персонала высокой квалификации, обладающих эксклюзивными компетенциями. Применяется в условиях дефицита кадровых ресурсов («рынок продавца»)
Политика отставания: установление заработной платы работникам на уровне ниже рыночного	Политика позволяет экономить издержки. Если отставание от конкурентов по уровню оплаты труда сочетается с лидированием по другим показателям (например, хороший социальный пакет, интересная работа, возможности роста и проч.), то такая комбинация может на определенное время привлекать и удерживать персонал	Привлекательность компании для соискателей работ находится на низком уровне. Появляется эффект «негативного отбора»: в организации работают только те сотрудники, которые не могут рассчитывать найти работу в других компаниях. Высокая вероятность распространения оппортунистического поведения	Эффективно использование в отношении ограниченных групп наемного персонала невысокой квалификации, временного персонала. Применяется в условиях кризиса, роста безработицы («рынок покупателя»)

На практике наиболее рационально сочетание данных видов политики. Так, в отношении ключевых должностных позиций организации может использоваться политика опережения, в отношении массовых групп персонала – политика равенства на конкурентов, для должностных позиций неквалифицированного, временного персонала может использоваться политика отставания.

Необходимо отметить, что для осознанного формирования этих видов политики необходима актуальная и достоверная информация о рыночных ставках заработной платы. Подробнее данный вопрос изложен в п. 6.3. данного учебного пособия.

Учитывая реалии социально-экономического развития России, при анализе уровня заработных плат необходимо обратить внимание на соблюдение нормативно-правовой базы¹. Стремление снизить налоговую нагрузку на фонд заработной платы приводит к распространению «серых» и «черных» зарплатных схем, когда общий уровень вознаграждения соответствует рыночному, а «белая» часть заработка устанавливается на уровне МРОТ. Указанная тенденция наиболее характерна для организаций малого и среднего бизнеса и усиливается в периоды экономических кризисов. Необходимо отметить, что такая практика препятствует привлечению и удержанию наиболее конкурентоспособных работников высокой квалификации. Кроме того, возрастают риски работодателя, связанные с нарушением законодательства. Соответственно, использование «серых» и «черных» зарплатных схем резко снижает конкурентоспособность оплаты труда, несмотря на то, что с позиции экономии издержек такие схемы выгодны.

2. Конкурентоспособная система оплаты труда должна обеспечивать правильную дифференциацию оплаты в зависимости от квалификации работников, сложности и результативности труда.

Данное требование обеспечивается использованием разнообразных методических подходов. Так, для дифференциации заработка в зависимости от квалификации и сложности труда могут использоваться тарифные системы, бестарифные системы, грейдинг и другие подходы.

Для обеспечения связи заработка с результатами труда используется сдельная форма оплаты труда и ее различные разновидности, премиальные системы и др. Именно от этих элементов организации оплаты труда зависит регулирование производственного поведения персонала, производительность труда.

Оценка конкурентоспособности оплаты труда в организации по данному признаку требует подробного аудита системы вознаграждений и достаточно трудоемка. Кроме того, сравнить характеристики организации оплаты труда с компаниями – конкурентами достаточно сложно, так как такая информация, как правило, относится к коммерческой тайне. В то же время некоторые обзоры заработных плат включают вопросы структуры оплаты и методов формирования ее отдельных элементов.

Для краткого анализа целесообразно использовать показатели удовлетворенности персонала заработной платой и ее отдельными характеристиками.

При исследовании удовлетворенности оплатой труда важно не только оценить общий уровень удовлетворенности, но и удовлетворенность размером заработка, а также отдельными характеристиками действующей на предприятии системы оплаты труда. Основные характеристики и возможные вопросы для составления анкеты работника представлены в табл. 6.6.

¹ Беркович Т. А., Озерникова Т. Г. Развитие теоретических основ аудита вознаграждений // Известия ИГЭА (электронный журнал). 2011. № 6.

Оценка удовлетворенности работников системой оплаты труда

Оцениваемые характеристики системы оплаты труда	Вопросы для анкетирования работников
Уровень заработной платы	Удовлетворены ли вы размером своего заработка?
Дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работников и сложности труда	Имеете ли вы возможность повысить свой заработок, повысив свою квалификацию? Считаете ли вы, что в вашей организации высококвалифицированный труд достойно вознаграждается?
Дифференциация заработной платы в зависимости от результатов труда работника	Имеете ли вы возможность повысить свой заработок, увеличив свои трудовые усилия? Какие возможности заработать больше есть на вашем рабочем месте? Оплачивается ли вам дополнительная работа, в том числе сверхурочная? Удовлетворяет ли вас размер премии? Можете ли вы реально повлиять на увеличение показателей, определяющих размер вашей премии?
Дифференциация заработной платы в зависимости от результатов работы организации (подразделения)	Удовлетворяет ли вас существующая система премирования по итогам работы организации в целом? Можете ли вы реально повлиять на увеличение показателей, определяющих размер вашей премии по итогам работы организации?

3. Конкурентоспособная система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной сотрудникам.

Анализ действующей организации оплаты труда по данному критерию может включать:

- анализ внутренних документов, регламентирующих оплату труда (положение об оплате труда, положение о премировании и др.), включающий оценку их наличия и доступности для ознакомления работников;
- исследование степени информированности работников относительно действующей системы оплаты труда, их оценки степени прозрачности вознаграждений и степени понимания действующей системы.

4. Конкурентоспособная система оплаты труда должна включать, помимо заработной платы, комплекс социальных льгот и услуг (компенсационный пакет), востребованный сотрудниками, а также системы участия в прибылях и собственности.

Предоставление работникам социальных благ и услуг (материальное неденежное стимулирование) – важный фактор конкурентоспособности действующей в организации системы трудовых вознаграждений.

Социальный пакет и компенсационный пакет способствуют решению задач системы мотивации и стимулирования труда, в первую очередь – привлечения и удержания персонала, формирование его приверженности и лояльности, снижения текучести кадров. Конкурентный компенсационный пакет может «компенсировать» несколько более низкий уровень заработной платы ра-

ботников. При использовании показателей оценки результативности персонала при распределении социальных благ появляется возможность влияния материального неденежного стимулирования на производственное поведение персонала.

При анализе конкурентоспособности организации оплаты труда целесообразно использовать следующие подходы:

- анализ рейтингов и обзоров заработных плат и компенсаций, позволяющий выявить основные формы, виды и размеры социальных льгот, характерных для конкурентов;
- исследование степени удовлетворенности работников существующей в организации системой социальных льгот и выплат;
- использование специальных методик аудита компенсационного пакета¹.

5. Конкурентоспособная система оплаты труда должна быть экономически эффективной.

Экономическая эффективность систем вознаграждений является ключевой характеристикой их конкурентоспособности. Методические подходы к оценке эффективности оплаты труда проработаны достаточно подробно. В современной литературе эти аспекты освещаются в рамках аудита вознаграждений. Наиболее известны подходы Ю. Г. Одегова и Т. В. Никоновой², П. Э. Шлендера³, В. С. Половинко и Т. Ю. Стукен⁴, Т. А. Беркович⁵.

Технологии аудита вознаграждений достаточно трудоемки. Описана методика проведения оперативного аудита вознаграждений, позволяющая достаточно оперативно сделать комплекс выводов об эффективности управления системой вознаграждений⁶.

Основные показатели, расчет которых наиболее важен для оценки конкурентоспособности системы оплаты труда с экономических позиций, представлены в табл. 6.7.

Таблица 6.7

Ключевые показатели экономической эффективности системы оплаты труда организации

Показатель	Характеристика показателя и его интерпретация
<i>Относительные показатели</i>	
Отношение фонда оплаты труда (в стоимостном выражении) к объему реализованной продукции (в натуральном выражении)	«Зарплатоемкость» единицы продукции. Показатель может сравниваться с нормативом, с показателем других организаций внутри отрасли. Может оцениваться в динамике, при этом оценивается эффективность политики вознаграждений

¹ Киселева Е. А. Методика проведения аудита компенсационного пакета в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 11–12. С. 16–23.

² Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала. М., 2006.

³ Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П. Э. Шлендера. М., 2010.

⁴ Контроллинг и аудит персонала / под ред. В. С. Половинко. Омск, 2007.

⁵ Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала. Иркутск, 2010.

⁶ Беркович Т. А. Методика проведения оперативного аудита системы вознаграждений. С. 13–19.

Показатель	Характеристика показателя и его интерпретация
Отношение объема реализации (в стоимостном или натуральном выражении) к фонду оплаты труда (в р.)	«Зарплатоотдача», выпуск продукции на рубль вознаграждений. Показатель должен расти
Соотношение индекса фонда оплаты труда с индексом объема производства	Раскрывает правильность формирования политики вознаграждений и правильность сформированных тенденций: если соотношение меньше единицы, то происходит снижение затрат на персонал в расчете на единицу продукции
Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы	Характеризует эффективность воспроизводственного процесса. Рост производительности труда должен превышать рост заработной платы.
Рентабельность поощрительных средств (отношение прибыли к величине средств, направленных на поощрение работников)	Показывает степень реализации основной цели премирования: на каждый затраченный рубль поощрительных средств – получение как можно большей прибыли. Динамика показывает тенденцию в реализации стимулирующей роли средств, направленных на премирование работников
<i>Абсолютные показатели</i>	
Уровень минимальной заработной платы в организации	Характеризует уровень оплаты труда в организации: минимальный размер сравнивается с величиной МРОТ и величиной прожиточного минимума в регионе
Величина минимальной тарифной ставки	Характеризует уровень оплаты самого простого неквалифицированного труда, выполняемого в нормальных условиях с нормальной интенсивностью в единицу рабочего времени; анализируется в сопоставлении с минимальной тарифной ставкой, утвержденной в отраслевом или региональном тарифном соглашении
Средняя заработная плата в организации	Показатель необходим для определения динамики, сравнения с предприятиями-конкурентами, при факторном анализе изменения фонда оплаты труда и проч.
Средняя заработная плата по ключевым должностным позициям	Показатели сравниваются с рыночным уровнем заработной платы на основе анализа рейтингов или обзора заработных плат, что позволяет корректировать политику оплаты труда

При анализе конкурентоспособности системы оплаты труда с позиции экономической эффективности организации основным оценочным показателем следует считать соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

Достаточно глубоко проработаны методики оценки экономической эффективности премиальных систем – важнейшего с точки зрения стимулирования результативности труда работников элемента системы вознаграждений.

Экономическая эффективность премиальных систем

Премиальные системы – основной механизм стимулирования результативности труда персонала. Экономическая эффективность – одно из ключевых требований к премиальным системам. Премирование должно способствовать улучшению экономических показателей деятельности организации.

Комплексную оценку эффективности премиальных систем, включающую несколько этапов, предлагает А. А. Федченко¹.

1-й этап. Качественная оценка эффективности премиальной системы, выявление ее соответствия принципам и целям премирования. Проверяется выполнение следующих условий:

- соответствие условий и показателей премирования задачам организации;
- соответствие результатов использования премиальной системы поставленным целям;
- наличие источников финансовых средств для премирования;
- соблюдение законодательно-правовой базы при разработке показателей премирования, учет особенностей технологического процесса и правил техники безопасности;
- зависимость выполнения показателей премирования от усилий работников;
- учет влияния на уровень выполнения показателей премирования факторов, не зависящих от действий работников;
- учет внутренних и внешних факторов при определении размеров премий.

В целом, качественный анализ премиальной системы должен выявить ее адекватность стратегическим задачам компании, а также внутреннюю сбалансированность, непротиворечивость, соответствие показателей, условий, шкал премирования целям, поставленной перед стимулирующей системой². При нарушении принципов премирования данная премиальная система не может быть признана эффективной.

2-й этап. Количественная оценка эффективности премиальной системы, предполагающая расчет экономического эффекта. Методика основывается на том, что результаты внедрения премиальной системы должны превышать затраты на премирование. Критерием эффективности будет соблюдение следующих соотношений:

$$\mathcal{E} - П > 0 \text{ или } \frac{\mathcal{E}}{П} > 1, \text{ или } \frac{J_{\mathcal{E}}}{J_{П}} > 1,$$

где \mathcal{E} – эффект от внедрения премиальной системы;

$П$ – размер выплаченной премии;

$J_{\mathcal{E}}$ – индекс эффекта от внедрения премиальной системы;

$J_{П}$ – индекс размера выплаченной премии.

Общая формула для расчета эффекта (в денежном выражении):

$$\mathcal{E} = (У_{д} - У_{б}) \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{У_{б}} = \left(\frac{У_{д}}{У_{б}} - 1 \right) \sum_{i=1}^n C_i,$$

где $У_{д}$, $У_{б}$ – соответственно достигнутый и базисный уровни показателя премирования в единицах измерения показателя премирования;

¹ Федченко А. А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем // Вестник ВГУ, Сер. Экономика и управление. 2004. № 2. С. 145–150.

² Желательно использование как количественных, так и качественных показателей, например, если показатели премирования – количественные, то условия премирования должны быть качественными, и наоборот.

C_i – слагаемые эффекта;
 n – количество слагаемых эффекта.

Абсолютное ($Y_d - Y_6$) изменение показателя премирования корректируется с целью получения денежного выражения достигнутого эффекта на сумму эффекта, приходящегося на единицу показателя премирования $-\left(\frac{Y_d}{Y_6} - 1\right)$; относительное $\left(\frac{Y_d}{Y_6} - 1\right)$ – на суммарный эффект, полученный при внедрении премиальной системы $-\sum_{i=1}^n C_i$.

Уровень базисного показателя премирования зависит от срока действия премиальной системы. Поэтому для вновь вводимой системы премирования достигнутая величина сравнивается с его уровнем до внедрения. Если премиальная система действует продолжительное время, то рекомендуется сравнивать достигнутый уровень со средним его значением за предшествующий период.

Экономическое обоснование премиальных систем отличается в зависимости от целевой направленности премирования.

Так, при *премировании за увеличение выпуска продукции* рассчитывается экономия условно-постоянных накладных расходов на единицу продукции.

При *премировании за экономию материальных ресурсов* (их доля в себестоимости продукции в промышленности составляет до 70 %), экономию материальных ресурсов определяют по формуле:

$$C_c = \sum (P_{ni} - P_{fi}) \cdot O_i \cdot \Phi_i (1 - K_{np_i}),$$

где C_c – снижение себестоимости продукции, фактически полученное в результате применения премиальной системы, р.;

P_{ni}, P_{fi} – нормативный и фактический расход i -го материала на единицу продукции в натуральном выражении;

O_i – объем i -й продукции в натуральном измерении, за выпуск которой выплачивается премия;

Φ_i – цена за единицу i -го материала, р.;

K_{np_i} – коэффициент, показывающий, какая доля экономии направлена на премирование работников (на практике от 4 до 50 % экономии материальных ресурсов).

При *премировании за повышение сортности продукции* рассчитывается следующим образом:

$$C_c = \sum \Delta P_{vci_i} (C_{vci_i} - C_{nc_i}) (1 - K_{np_i}),$$

где C_c – снижение себестоимости продукции, фактически полученное в результате применения премиальной системы, р.;

ΔP_{vci_i} – прирост продукции высшего сорта по сравнению с предусмотренным, в натуральном измерении;

C_{vci_i} и C_{nc_i} – цены на единицу i -го вида продукции высшего и низшего сорта, р.;

K_{np_i} – коэффициент, показывающий, какая доля прибыли от увеличения доли продукции высшего сорта направляется на премирование работников.

Аналогичные подходы используются при расчете эффекта премирования за повышение ритмичности работы и др.

При использовании различных премиальных систем определяется максимально допустимый размер премирования работников. Так, для системы премирования за *увеличение выпуска продукции* допустимый размер премирования рассчитывается по формуле:

$$PP_{max} = \frac{П \times Дэ}{З \times К} 100,$$

где PP_{max} – максимально допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана, %;

$П$ – постоянные накладные расходы в плановой себестоимости продукции, р.;

$Д$ – доля экономии, предназначенная для премирования;

$З$ – основная заработная плата рабочих, получающих премию, за одно изделие, р.;

$К$ – коэффициент выполнения плана.

Для оценки эффективности любой премиальной системы может использоваться **индексный метод**. Определяются коэффициенты эффективности, отражающие влияние премии на улучшение того или иного показателя (в определенной степени – условно). Расчет проводится по формуле:

$$K_i = \frac{J_{ппi}}{J_{пi}},$$

где K_i – коэффициент эффективности премиальной системы;

$J_{ппi}$ – индекс показателя премирования;

$J_{пi}$ – индекс размера выплаченной премии за выполнение показателя премирования.

Если $K_i > 1$, то система премирования может быть признана эффективной, так как темпы роста показателя результативности опережают темпы роста средств, затрачиваемых на поощрение.

Данный подход может использоваться для **интегральной оценки эффективности премиальных систем** (если в системе используется несколько показателей премирования):

$$K_{инт} = \prod_{i=1}^n K_i,$$

где $K_{инт}$ – интегральная оценка эффективности премиальной системы;

K_i – частные коэффициенты эффективности премиальной системы по отдельным показателям премирования.

Необходимо отметить, что расчеты экономического эффекта премиальных систем методически разработаны для систем премирования рабочих, прежде всего – сельщиков. Наибольшую методическую трудность вызывает экономическое обоснование премирование служащих.

6.3. Рейтинги и обзоры заработных плат: методика построения и анализа

При анализе конкурентоспособности оплаты труда наиболее важным и сложным для анализа является вопрос о соответствии оплаты труда в организации рыночному уровню. Для такого анализа используются рейтинги и обзоры заработных плат.

Механизм формирования заработной платы в рыночной экономике включает три основных компонента: государственное регулирование, коллективно-договорное регулирование и рыночное саморегулирование, заключающееся в формировании уровней оплаты в соответствии с динамикой спроса и предложения на рабочую силу. Рыночный механизм формирования заработной платы на основе соотношения спроса и предложения на конкретные виды труда можно схематично представлен на рис. 6.2.

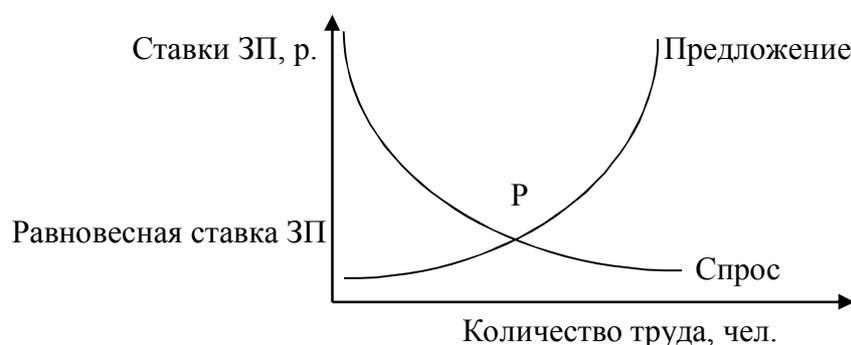


Рис. 6.2. Спрос и предложение труда на конкурентном рынке

На пересечении кривых спроса и предложения находится «равновесная ставка заработной платы», при которой число работников, готовых работать за эту ставку, равно числу работников, которые работодатели готовы нанять за эту ставку.

При равновесной ставке ЗП работники не боятся потерять работу, их трудно «наказать» увольнением («оппортунистическое поведение»)¹. Поэтому работодатели стремятся несколько увеличить ЗП по сравнению с равновесной, чтобы повысить лояльность работников и улучшить возможности контроля. При этом (когда большинство работодателей повышает ЗП сверх равновесной) повышается предложение данного вида труда, оно начинает превышать спрос, растет безработица, которая начинает выполнять функции, которые выполняла высокая ЗП (удержание работников от оппортунистического поведения).

В реальной жизни заработная плата различна даже для работников одного вида труда по следующим причинам:

- рабочие места разнородны (по условиям труда, статусу, льготам и проч.);
- разнородны конкурирующие работники (стаж, опыт, квалификация и проч.);

¹ Рощин С. Ю. Экономика труда. М., 2000.

– несовершенство рынка (ограничение мобильности, несовершенство информации, ее «запаздывание»).

Таким образом, в каждый момент времени на один вид труда существует множество конкретных ставок заработной платы, колеблющихся вокруг равновесной точки.

Некоторые работодатели полагают, что в условиях безработицы можно платить низкую, неконкурентную заработную плату, так как предложение рабочей силы намного превышает спрос. Такая позиция не учитывает ряд факторов¹:

Во-первых, на рынке высококвалифицированных специалистов, как правило, наблюдается не избыток рабочей силы, а ее дефицит. Не случайно развиваются новые технологии найма, нацеленные на «переманивание» наиболее востребованных на рынке специалистов («head hunting»).

Во-вторых, существуют проблемы так называемого «неблагоприятного отбора»: при установлении низкого уровня заработной платы наиболее конкурентоспособные (квалифицированные и умелые) работники не будут наниматься в компанию, в результате снижение производительности и качества будет ощутимее, чем экономия на заработной плате.

В-третьих, более низкий (по сравнению с равновесной ставкой заработной платы) уровень заработка в компании приводит к росту текучести кадров. Увеличение оборота персонала приводит к росту затрат на привлечение, наем, отбор, адаптацию и обучение новых работников. Текучесть снижается, если выравнивается уровень заработных плат (работникам нет смысла переходить, так как везде платят одинаково).

В-четвертых, низкооплачиваемые работники не ориентированы на результат, их позиция характеризуется пассивностью, стремлением минимизировать трудовые затраты и использовать служебное положение для личного обогащения в ущерб организации («оппортунистическое поведение работников»). Именно необходимость обеспечения стимулирующей функции заработной платы – это важнейшая причина установления ее конкурентного уровня. Увязка заработной платы с трудовым вкладом работника эффективно стимулирует лишь при соответствии ее уровня потребностям воспроизводства рабочей силы, с одной стороны, и рыночной цене рабочей силы, с другой.

В зависимости от ситуации на рынке труда соотношение рыночной цены рабочей силы и ее стоимости может быть различным:

1. Спрос на труд соответствует предложению труда. В данной ситуации рыночная цена рабочей силы равна ее стоимости. Поведение работодателей в отношении установления заработной платы относительно рыночного уровня определяется политикой оплаты труда.

2. Спрос больше предложения – дефицит рабочей силы, так называемый «рынок продавца». Усиливается конкуренция работодателей за привлечение человеческих ресурсов, особенно высококвалифицированных кадров. Рыночная

¹ Озерникова Т. Г. Развитие системы стимулов к труду. Иркутск, 2002. С. 165–167.

цена труда выше стоимости. Поведение работодателей в отношении установления заработной платы относительно рыночного уровня характеризуется повышением заработной платы выше равновесной ставки.

3. Спрос ниже предложения – безработица, «рынок покупателя». Усиливается конкуренция работников за вакантные рабочие места. Рыночная цена труда может быть ниже его стоимости. Создается угроза воспроизводству трудовых ресурсов. Именно в данном случае необходимо вмешательство государства в действие рыночных механизмов (обычно через установление минимального уровня заработной платы, бюджета прожиточного минимума). Поведение работодателей в отношении установления заработной платы относительно рыночного уровня характеризуется понижением заработной платы ниже равновесной ставки.

Информация о равновесном уровне ставки заработной платы востребована работодателями и формируется в ходе специальных исследований в виде рейтингов или обзоров заработной платы. Информация о сложившихся уровнях оплаты труда является важным элементом функционирования рынка. Потребность в такой информации испытывают различные субъекты рынка (табл. 6.8).

Таблица 6.8

Значение информации об уровнях заработной платы для субъектов рынка труда и социально-трудовых отношений¹

Субъекты	Цели получения информации об уровнях заработной платы
Наемные работники: – ищущие работу – занятые	Трудоустройство с наиболее благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы. Улучшение условий занятости, получение работы с наиболее благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы
Профсоюзы	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации оплаты при ведении коллективных переговоров, защита прав трудящихся
Работодатели	Обеспечение конкурентоспособности, высокого профессионального уровня персонала. Оптимизация издержек на персонал, снижение текучести кадров; Стимулирование работников к производительному труду, удержание от «оппортунистического поведения». Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров
Объединения работодателей	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров

Кроме того, в такой информации заинтересованы органы государственной власти и муниципального управления для прогнозирования и выработки социально-экономической политики, участия в коллективных переговорах. Органы государственной службы занятости, анализируя тенденции развития рынка

¹ Озерникова Т. Г. Развитие системы стимулов к труду. С. 169–170.

труда с учетом информации о реальных уровнях заработной платы, могут принять более обоснованные решения при разработке мер содействия занятости, в том числе профориентационной работы, обучения и переподготовки. Для коммерческих организаций, выполняющих функции посредников на рынке труда, информация об уровнях заработной платы имеет, прежде всего, коммерческую ценность – зная тенденции рынка, они могут качественнее и оперативнее удовлетворять потребности работодателей и соискателей работы, оказывать консультационные услуги.

В настоящее время данные субъекты не обладают информацией об уровнях заработной платы в одинаковой степени. В экономической литературе используется понятие «информационной асимметрии» для обозначения дисфункции информационной составляющей рынка. К числу последствий информационной асимметрии относятся:

- неадекватность экономического поведения субъектов рынка труда;
- усиление дискриминации в сфере социально-трудовых отношений;
- рост фрикционной безработицы из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы;
- необоснованные (завышенные) требования о повышении заработной платы со стороны некоторых профсоюзов;
- просчеты при формировании политики оплаты труда организаций;
- просчеты в обосновании политики доходов и заработной платы на государственном и региональном уровнях.

Основной формой получения информации об уровнях заработной платы, помимо статистических данных, являются **рейтинги (обзоры) заработных плат**. Данные об уровне заработной платы в форме рейтингов или обзоров имеют большую ценность, чем статистическая отчетность, по следующим причинам¹:

1. Статистическая отчетность фиксирует только средние цифры по отраслям хозяйства и регионам, а рейтинги заработной платы составляются по определенным профессионально-должностным позициям.

2. Статистическая отчетность представляется за прошедший период, часто со значительным «отставанием», а рейтинги заработной платы составляются в режиме «реального времени».

3. В отличие от статистической отчетности, рейтинги заработной платы позволяют учесть реальную заработную плату в частном секторе экономики и, в определенной степени, выявить «теневую» составляющую заработной платы, которая не фиксируется в официальной статистике.

Совершенствование управления оплатой труда невозможно без развития информационной составляющей рынка труда. Главная проблема – закрытость информации о заработной плате. Причины такого положения связаны, во-первых, с отсутствием в статистической информации сведений о заработной плате по конкретным профессиям (специальностям). Во-вторых, причина не предоставления данных о заработной плате – это отнесение предприятиями (особенно мелкими и средними) данных о заработной плате к сфере коммерческой тайны.

¹ Озерникова Т. Г. Развитие системы стимулов к труду. С. 173–174.

Описывая методику анализа конкурентов, М. Портер ввел понятие «мертвая зона» – это пространство, где конкуренты либо вовсе не видят значимые явления, либо воспринимают их неверно или слишком медленно¹. Информация об оплате труда может выступать «мертвой зоной», так как все изменения происходят внутри организации и тщательно скрываются, хотя имеют прямое влияние на эффективность деятельности организации. Поэтому усиленное внимание и эффективная организация в «мертвой зоне» не позволяет конкурентам быстро реагировать на политику оплаты труда компании.

Основным препятствием для сбора достоверной информации об уровнях заработной платы в России является жесткое налоговое давление на работодателей, которое вынуждает их вести «двойную бухгалтерию» и скрывать от государственных органов значительную часть средств, выплачиваемых работникам в качестве заработной платы.

Важным вопросом является определение субъекта осуществления информационной функции на рынке труда (в том числе проведения исследований и составления обзоров заработных плат). В странах с развитой рыночной экономикой обзоры проводятся либо государственными органами (Министерством труда), либо частными компаниями, специализирующимися в данной области. Результаты обзоров представляют собой детальную и достаточно объективную информацию об уровнях заработной платы, сложившихся на данном рынке. В том случае, когда подобные обзоры не проводятся или их результаты не удовлетворяют компанию, служба управления персоналом может провести собственный анализ.

Характеризуя источники информации для осуществления мониторинга рынка труда, выделяют государственные и общественные источники (пресса, официальные и специализированные сайты), специализированные исследования рынка труда (проводимые такими компаниями как Эрнст энд Янг, Анкор, Хей Групп и др.), данные отраслевых и профессиональных ассоциаций (Национальный союз кадровиков и др.), данные агентств по подбору персонала и др.² На основе анализа доступных публикаций по данной проблеме можно сделать вывод, что проведение качественных исследований уровней заработных плат осуществляется в России в настоящее время чаще всего независимыми негосударственными организациями – кадровыми и консалтинговыми агентствами.

В практике деятельности российских фирм, составляющих обзоры заработных плат, есть несколько вариантов коммерческих отношений с работодателями:

- информация платная для всех работодателей;
- информация платная, но для работодателей, участвующих в обзоре, предоставляются скидки;
- для участников обзора информация бесплатная, для остальных работодателей – платная.

Необходимо отметить, что в России развитие практической потребности в информации об уровнях заработной платы опережает теоретическое осмысление данного вопроса в науке. Практически отсутствуют публикации о методологии

¹ Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2007.

² Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. С. 336–337.

и методике построения рейтингов заработной платы и использования полученной информации в практике менеджмента вознаграждений.

Наиболее доступная информация – это публикуемые в СМИ и сети Internet рейтинги заработной платы. Фрагмент обзора заработных плат приведен в табл. 6.9.

Подобная информация характеризуется следующими свойствами: публикуются не полные рейтинги, а их фрагменты, включающие уровни заработной платы по некоторым, наиболее распространенным должностным позициям, часто это устаревшая информация, уже не имеющая коммерческой ценности. Большинство публикаций не содержат хотя бы краткого описания использованных методик проведения исследования, обоснования выборочной совокупности, применяемых методов статистического анализа информации.

Таблица 6.9

Диапазон заработной платы по должностным позициям¹ (фрагмент)

Должностные позиции	Средний уровень (обзор заработных плат, 1 квартал 2015 г.), р.	
	от	до
Архитектор	63 300	81 600
Главный инженер	93 300	126 600
Инженер по эксплуатации	53 000	66 000
Инженер ПТО	63 300	81 600
Инженер-конструктор	60 000	80 000
Инженер-сметчик	66 000	89 000
Прораб / начальник участка	73 000	96 000

В литературе можно найти описание следующих способов получения информации о рынке труда и уровне заработных плат: изучение вакансий и резюме, опубликованных в СМИ и сети Интернет, получение информации от соискателей, партнеров, экспертов, а также использование нестандартных методов получения информации («ложные» соискатели)². Данные методы менее трудоемки, однако достаточно сложны в реализации и дают не вполне точную информацию. Наиболее качественная информация может быть получена при покупке обзора заработных плат, проведенного солидной компанией, или при проведении собственного исследования. На рис. 6.3 представлен возможный алгоритм проведения исследования уровней заработной платы.

Исходным пунктом исследования является постановка проблемы. В данном случае проблема отражает необходимость информации об уровнях заработной платы по определенным должностным позициям. Это определяет круг возможных конкурентов-работодателей, нанимающих персонал на одном и том же рынке труда.

¹ URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/salaries/salary-building>.

² Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. С. 338–339.



Рис. 6.3. Алгоритм проведения исследования уровней заработной платы

Для управленческих должностей высокого ранга территориальный сегмент рынка может быть достаточно широким и охватывать область, регион или несколько регионов, а для большинства должностей рабочих и специалистов территория ограничивается населенным пунктом (городом) или несколькими городами, находящимися в пределах транспортной доступности и составляющих «территориальный куст». Отраслевое ограничение сегмента рынка для проведения исследования также имеет важное значение. Ограничение исследования рамками одной отрасли наиболее целесообразно для изучения заработных плат специфических профессий и должностей. Для анализа уровня заработных плат по «сквозным» профессиям целесообразно проведение межотраслевого исследования.

Представления о необходимом для исследования сегменте рынка ложатся в основу построения выборочной совокупности исследования. При отборе организаций необходимо четко знать, какой рынок нужно исследовать: национальный (число участников и их география должны быть очень разнообразными), местный, отдельной отрасли, предприятий определенного размера и т. д.

Для того чтобы результаты анализа были достаточно репрезентативными, число компаний, включаемых в него, должно определяться с учетом общей численности организаций соответствующей категории. Для общенационального обзора необходимо участие 50–80 компаний из разных отраслей и регионов.

Основные критерии формирования выборочной совокупности исследования¹:

- территориальное размещение организаций;
- отраслевая принадлежность;
- принадлежность капитала;
- размеры организации;
- квалификационные требования к работникам;
- перечень профессиональных задач в описании должностей.

Особое значение имеет отбор для исследования должностных позиций. Наиболее целесообразно осуществлять сравнение базовых должностей организации с публикуемыми в рейтингах. Анализ данных по конкретным должностным позициям приводит к существенным методическим проблемам. Должностная позиция с одним и тем же названием (например, бухгалтер) в разных компаниях может предполагать различный круг должностных обязанностей, различную степень самостоятельности и ответственности, и, соответственно, различный размер заработка. Предприятия сами разрабатывают должностные инструкции, планируют организационную структуру, распределяют обязанности работников. Степень сложности и ответственности, объем работы и уровень самостоятельности, степень риска по одной и той же должностной позиции может различаться не только ввиду объективных причин (размер предприятия, его структура, сложность выпускаемой продукции, широта рынков сбыта и др.), но и от уровня организации кадрового менеджмента. Особенно это касается должностных позиций руководителей и специалистов, в меньшей степени – рабочих профессий. Поэтому при анализе уровней заработных плат по должностным позициям необходимо учитывать реальный уровень ответственности и самостоятельности работника.

В зависимости от широты круга профессионально-должностных позиций, выбранных для изучения уровней заработной платы, исследования могут быть дифференцированы на локальные и комплексные. Локальное исследование осуществляется по ограниченному кругу базовых должностных позиций, комплексное исследование – по широкому кругу позиций, наиболее полно отражающему реальный уровень и дифференциацию заработных плат.

При проведении локального исследования по узкому кругу основных должностных позиций необходимо составление краткого описания должности. Иначе полученные данные не смогут быть однозначно интерпретированы потребителями обобщенной информации.

Для проведения комплексного исследования по максимально широкому кругу должностных и профессиональных позиций возникают еще более сложные методические проблемы. Как известно, перечень профессий и должностей огромен, и существует много способов его систематизации и классификации. На наш взгляд, необходимо выделение должностных позиций по категориям

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. С. 337–338.

персонала (рабочие, специалисты, руководители), по функциям управления и по реальному уровню сложности, ответственности труда и самостоятельности работника с кратким и понятным описанием сферы компетенции этих групп.

Следующий этап проведения исследования – это выбор объектов сравнения. На наш взгляд, важно изучение и базовой заработной платы, и полного денежного вознаграждения, а желательно и всех составляющих компенсационного пакета. Именно общий уровень денежного вознаграждения в сочетании с льготами и статусными характеристиками определяет привлекательность конкретного рабочего места. Знание базовой заработной платы позволит определить долю тарифа в зарплате и (косвенным образом) подходы к построению систем стимулирования в компаниях-конкурентах.

Выбор статистических показателей для сравнения связан с выбором техники сбора данных. Так, при проведении локальных исследований возможно использование двух методов – получении информации о средней заработной плате работников компании, занимающих одинаковую должность, или получение сведений об уровне заработка всех сотрудников, работающих в данной должности. Во втором случае можно рассчитать средневзвешенную величину, достаточно точно отражающую дифференциацию уровня заработка по данной должностной позиции, рассчитать медиану и квартильное распределение. В первом случае будет анализироваться средняя величина заработка по конкретной должностной позиции по каждой компании. Этот вариант представляется единственно возможным при проведении комплексных исследований по широкому кругу должностей.

Стандартная технология обработки результатов исследования включает следующие этапы¹:

1. Формирование упорядоченного числового ряда. Если в ответе указана «вилка», то берется ее среднее значение. Все числовые значения уровней заработных плат распределяются от минимального к максимальному значению. Например: 550 600 720 730 750.

2. Определение средней арифметической. Этот показатель рассчитывается как сумма всех имеющихся в обработке значений заработных плат, деленная на количество источников, предоставивших информацию по данной должностной позиции. Например: $(550 + 600 + 720 + 730 + 750) / 5 = 670$.

3. Определение медианы. Медиана – это число, находящееся в середине упорядоченного числового ряда, определяется как $(n + 1) / 2$, где n – количество значений в ряду. В рассмотренном примере медиана равна 720. Если числовой ряд имеет четное количество позиций, медиана определяется как среднее арифметическое соседних значений в середине ряда.

4. Определение квартилей. Квартиль – это $1/4$ упорядоченного числового ряда. В ряду четыре квартиля. Для их выделения общее количество значений в упорядоченном ряду делится на четыре.

5. Определение крайних значений ряда – минимального и максимального значений.

¹ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. С. 339.

При интерпретации результатов наиболее часто используют среднюю арифметическую и медиану, при этом медиана – более надежный показатель (уменьшается влияние крайних значений).

При анализе квартилей можно использовать следующие подходы. Нижний (первый) квартиль характеризует уровень заработных плат, которые могут устанавливаться на испытательный срок. Второй квартиль – заработные платы чуть ниже медианы, третий – чуть выше медианы. Четвертый квартиль характеризует наиболее высокий уровень заработных плат, существующих по данной должностной позиции на рынке труда.

Построение выборки и инструментария является очень важным этапом, от которого зависит репрезентативность исследования. Сбор, анализ и интерпретация информации проводится в соответствии с выбранными объектами и методами сравнения. Обобщенная информация является товаром, имеет коммерческую ценность, причем результаты комплексного исследования представляют интерес для значительно большего числа потенциальных покупателей – работодателей, профсоюзов, государственных организаций.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий «заработная плата» и «оплата труда»?
2. Дайте определение политики оплаты труда. Каковы основные цели ее разработки?
3. Охарактеризуйте рыночные факторы формирования политики оплаты труда в организации (внешние и внутренние).
4. Охарактеризуйте нерыночные факторы формирования политики оплаты труда в организации (внешние и внутренние).
5. В чем заключается роль конкурентоспособной оплаты труда в формировании положительного и привлекательного HR-бренда организации?
6. Опишите характер влияния характеристик конкурентоспособной системы оплаты труда на производственное поведение работников.
7. Охарактеризуйте виды политики оплаты труда в сфере определения уровня заработной платы.
8. Назовите ключевые показатели экономической эффективности системы оплаты труда организации для обоснования ее конкурентоспособности.
9. Опишите рыночный механизм формирования равновесной ставки заработной платы на конкурентном рынке.
10. Какие субъекты заинтересованы в получении информации о рыночных уровнях заработной платы? В чем заключаются преимущества рейтингов и обзоров заработных плат перед статистической отчетностью?
11. Опишите алгоритм проведения исследования уровней заработной платы.
12. Опишите технологию обработки результатов исследования уровней заработной платы. Как рассчитываются основные показатели (средняя арифметическая, медиана, квартильное распределение)?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / Н. П. Петровиченко, М. Е. Смирнова и др. ; под ред. П. Э. Шлендера. – М. : Вуз. учеб., 2010. – 261 с.

Баткаева И. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала : учеб.-практ. пособие / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова . – М. : Проспект, 2012.

Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Т. А. Беркович. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – 305 с.

Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М., 1999.

Горелов Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) : учеб. пособие / Н. А. Горелов. – СПб. : ЛИК, 2007.

Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. – М., 2003.

Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – Н. Новгород, 2003.

Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 287 с.

Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.

Контроллинг и аудит персонала : учебник / под ред. В. С. Половинко. – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2007. – 672 с.

Кузнецова Н. В. Проблемы обеспечения безопасности персонала (социально-экономический аспект) / Н. В. Кузнецова. – Иркутск, 2011.

Ловчева М. Организационное стимулирование работников [Электронный ресурс] / М. Ловчева. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-stimulirovanie-rabotnikov> (дата обращения: 10.04.15).

Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М. : ИЦК «МарТ», 2003. – 224 с.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : Инфра-М, 2011. – 524 с.

Ньюсторм Дж. В. Организационное поведение : пер. с англ. / Дж. В. Ньюсторм, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 554 с.

Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 435 с.

Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике / Т. Г. Озерникова. – Иркутск, 2001.

Озерникова Т. Г. Развитие системы стимулов к труду / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2002. – 203 с.

Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009.

Прошкин Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект / Б. Г. Прошкин. – Новосибирск, 2008.

Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 399 с.

Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 1997. – 542 с.

Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 554 с.

Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 239 с.

Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2006. – 221 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Методика измерения стратегий экономического поведения Н.В. Поляковой¹

Методика разработана для измерения следующих типов стратегий экономического поведения:

1. «Стратегия иждивенчества», или ориентация на отказ от труда и на получение вспомоществования в размере прожиточного минимума.
2. «Стратегия минимизации труда», или ориентация на короткий рабочий день, нетяжелый труд в благоприятных условиях и на небольшой доход.
3. «Стратегия максимизации труда», или ориентация на продолжительный рабочий день, интенсивный труд и высокий доход.
4. «Стратегия максимизации расходования рабочей силы», или ориентация на выполнение тяжелых, вредных и (или) опасных видов труда и на высокий доход.
5. «Перспективный тип стратегии», или ориентация на содержательный, развивающий труд, ведущий к высокому профессионализму, на невысокий заработок в настоящее время и на высокие доходы в будущем.
6. «Криминальный тип стратегии», или отказ от труда и ориентация на девиантные (противоречащие действующему законодательству) способы быстрого получения высокого дохода.

Тест

для определения стратегий экономического поведения

Инструкция: В каждой паре суждений отметьте то, что на Ваш взгляд лучше:
А или Б.

1	А	Не работать и получать пособие в размере прожиточного минимума
	Б	Иметь короткий рабочий день, небольшую зарплату и много свободного времени
2	А	Иметь труд, вредный для здоровья, и высокую зарплату
	Б	Иметь интересную перспективную работу с небольшой зарплатой
3	А	Незаконно зарабатывать хорошие деньги
	Б	Очень много работать и много зарабатывать
4	А	Не работать и получать пособие в размере прожиточного минимума
	Б	Иметь труд, вредный для здоровья, и высокую зарплату
5	А	Иметь короткий рабочий день, небольшую зарплату и много свободного времени
	Б	Иметь интересную перспективную работу с небольшой зарплатой
6	А	Незаконно зарабатывать хорошие деньги
	Б	Не работать и получать пособие в размере прожиточного минимума
7	А	Иметь короткий рабочий день, небольшую зарплату и много свободного времени
	Б	Незаконно зарабатывать хорошие деньги
8	А	Не работать и получать пособие в размере прожиточного минимума
	Б	Очень много работать и много зарабатывать
9	А	Не работать и получать пособие в размере прожиточного минимума
	Б	Иметь интересную перспективную работу с небольшой зарплатой
10	А	Иметь короткий рабочий день, небольшую зарплату и много свободного времени
	Б	Иметь труд, вредный для здоровья, и высокую зарплату

¹ Полякова Н. В. Экономическое поведение. Иркутск, 1998. С. 234–235.

11	А	Иметь короткий рабочий день, небольшую зарплату и много свободного времени
	Б	Очень много работать и много зарабатывать
12	А	Иметь интересную перспективную работу с небольшой зарплатой
	Б	Незаконно зарабатывать хорошие деньги
13	А	Иметь труд, вредный для здоровья, и высокую зарплату
	Б	Очень много работать и много зарабатывать
14	А	Иметь интересную перспективную работу с небольшой зарплатой
	Б	Очень много работать и много зарабатывать
15	А	Иметь труд, вредный для здоровья, и высокую зарплату
	Б	Незаконно зарабатывать хорошие деньги

2. Тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина¹

Задание: нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенных буквами (a), (b), (c) и (d). Если Вы считаете, что один из факторов наиболее важен, его можно оценить в 11 баллов, а если фактор совсем не важен, можно не присуждать ему ни одного балла. Баллы вносятся непосредственно в таблицу ответов.

Вопросник

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

- (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где

- (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа

- (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- (c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая

- (a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- (b) едва ли была бы замечена другими людьми;
- (c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если

- (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- (c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если

- (a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- (b) у меня был бы очень хороший оклад;

¹ Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. М., 2004. С. 16–25.

(с) работа в действительности была бы полезная и приносила бы мне удовлетворение;

(d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна

(a) быть слабее структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

(b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

(с) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

(d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение,

(a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

(b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

(с) является полезной и значимой для общества;

(d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа

(a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

(b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

(с) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

(d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

(a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

(b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

(с) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

(d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая

(a) обеспечивает хорошие рабочие условия;

(b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

(с) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

(d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если

(a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

(b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

(с) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

(d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно

(a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

(b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

- (с) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где

- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (с) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если

- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (с) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (с) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- (d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять

- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- (с) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- (d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

- (a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- (b) осуществлялась бы изолированно, т. е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- (с) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- (d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где

- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- (с) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- (d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где

- (a) не существует разнообразия и перемен в работе;
- (b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- (с) заработная плата не слишком высока;
- (d) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- (b) возможность проявлять креативность;
- (c) возможность встречаться с интересными людьми;
- (d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- (c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (c) возможность влиять на принятие решений;
- (d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне понравилась бы работа, если

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- (c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими

людьми.

26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где

- (a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т. д.;
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (c) работа не является интересной или полезной;
- (d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- (c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;

- (с) меня окружали бы интересные люди;
- (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна

- (a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (с) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (с) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- (a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (с) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (d) сама суть работы не представлялась бы полезной и нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (с) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Таблица ответов

Номер утверждения	Номер мотивационного фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	(a)...		(a)...		(b)...			(c)...			(d)...	
2		(d)...	(c)...			(b)...						(c)...
3			(c)...	(b)...	(d)...				(a)...			
4			(a)...	(a)...		(b)...			(d)...			
5	(c)...	(b)...									(d)...	
6	(b)...	(a)...				(d)...						(c)...
7			(a)...		(b)...	(d)...						(c)...
8									(a)...	(d)...	(b)...	(c)...
9						(a)...		(d)...	(c)...		(b)...	
10	(b)...			(a)...	(c)...						(d)...	
11		(a)...	(b)...			(d)...						(c)...
12		(d)...				(c)...	(a)...				(b)...	
13		(d)...			(a)...		(b)...			(c)...		
14	(d)...			(c)...						(b)...	(a)...	
15			(d)...			(c)...		(a)...	(b)...			
16	(c)...		(b)...				(a)...	(d)...				
17			(a)...		(b)...		(c)...		(d)...			
18				(b)...				(d)...		(a)...	(c)...	

Номер утверждения	Номер мотивационного фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
19	(c)...					(a)...		(b)...		(d)...		
20	(c)...	(d)...						(b)...	(a)...			
21			(a)...	(c)...						(b)...		(d)...
22	(a)...	(b)...						(c)...		(d)...		
23	(d)...			(a)...			(b)...	(c)...				
24		(a)...					(c)...	(b)...		(d)...		
25		(a)...		(d)...					(c)...		(b)...	
26		(a)...		(b)...					(d)...			(c)...
27					(d)...	(a)...	(c)...				(b)...	
28					(c)...		(d)...		(b)...			(a)...
29				(c)...	(b)...			(d)...				(a)...
30				(a)...	(c)...	(b)...			(d)...			
31	(a)...		(b)...				(c)...			(d)...		
32							(a)...			(b)...	(c)...	(d)...
33					(c)...		(d)...			(a)...		(b)...
Итого

3. Анкета оценки уровня мотивации сотрудников А. Хайема¹

Укажите, насколько верно нижеприведенные утверждения описывают положение дел в вашей фирме. Оцените в соответствии со шкалой степень вашего несогласия или согласия с каждым из следующих утверждений.

Шкала:

- 1 – полностью и категорически не согласен
- 2 – полностью не согласен
- 3 – не согласен
- 4 – затрудняюсь ответить
- 5 – согласен
- 6 – полностью согласен
- 7 – целиком и полностью согласен

Утверждения

Пункт А							
1	2	3	4	5	6	7	Сотрудники много работают сверхурочно
1	2	3	4	5	6	7	Они не прекратят работу, пока не будут убеждены, что сделали за день все, что могли
1	2	3	4	5	6	7	Они не используют целиком все положенные выходные
1	2	3	4	5	6	7	Они редко пропускают даже один рабочий день
							Сумма баллов пункта А
Пункт Б							
1	2	3	4	5	6	7	На этой работе они трудятся более упорно, чем на предыдущих
1	2	3	4	5	6	7	Они работают более интенсивно, чем большинство людей
1	2	3	4	5	6	7	Они прилагают к работе максимум усилий
1	2	3	4	5	6	7	Они проявляют в работе максимум энтузиазма
1	2	3	4	5	6	7	Они выбирают более напряженный режим работы, чем другие
							Сумма баллов пункта Б
Пункт В							
1	2	3	4	5	6	7	Когда они работают, то не любят, чтобы их прерывали
1	2	3	4	5	6	7	Они редко делают перерывы
1	2	3	4	5	6	7	Они полностью сконцентрированы на работе
1	2	3	4	5	6	7	На работе они часто теряют чувство времени
1	2	3	4	5	6	7	На работе они склонны забывать обо всем остальном
							Сумма баллов пункта В
Пункт Г							
1	2	3	4	5	6	7	Работа для них сама по себе является вознаграждением
1	2	3	4	5	6	7	Они получают настоящее наслаждение от работы, которую выполняют в данное время

¹ Хайем А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. С. 44–48.

							Сумма баллов пункта Г
Пункт Д							
1	2	3	4	5	6	7	Они довольны своей нынешней работой
1	2	3	4	5	6	7	В настоящее время они не могут представить себе другую работу
1	2	3	4	5	6	7	Они не ищут новое рабочее место
							Сумма баллов пункта Д
Пункт Е							
1	2	3	4	5	6	7	Сейчас они выполняют работу на очень высоком уровне
1	2	3	4	5	6	7	Сейчас они работают лучше, чем когда бы то ни было
1	2	3	4	5	6	7	Сотрудники работают лучше, чем они считали себя способными
1	2	3	4	5	6	7	Они исключительно хорошо работают
							Сумма баллов пункта Е
Пункт Ж							
1	2	3	4	5	6	7	Они часто делают что-то сверх намеченного, что пойдет на пользу делу
1	2	3	4	5	6	7	Они часто добровольно вызываются выполнить то, что, им кажется, следует сделать
1	2	3	4	5	6	7	Они любят прилагать дополнительные усилия, чтобы ощущалась разница между посредственной и превосходной работой
1	2	3	4	5	6	7	Они делают все, на что способны, чтобы выполнить работу как следует
1	2	3	4	5	6	7	Они не останутся довольными результатом, пока он не будет соответствовать их личным представлениям о высшем качестве
							Сумма баллов пункта Ж

Подсчет баллов и конечные результаты

(Сумма баллов пункта А) : 4 = оценка количества времени, уделяемого работе

(Сумма баллов пункта Б) : 5 = оценка прилагаемых усилий

(Сумма баллов пункта В) : 5 = оценка сосредоточенности на работе

(Сумма баллов пункта Г) : 2 = оценка удовлетворения от работы

(Сумма баллов пункта Д) : 3 = оценка планов на будущее

(Сумма баллов пункта Е) : 4 = оценка стремления добиться лучших результатов

(Сумма баллов пункта Ж) : 5 = оценка добровольного вклада в работу

(Общая сумма оценок) : 7 = уровень мотивации сотрудников

4. Методика выявления структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир¹

Методика направлена на выявление структуры мотивации, состоящей из трех компонентов:

- внутренняя мотивация (ВМ)
- внешняя положительная мотивация (ВПМ)
- внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)

Инструкция: Попытайтесь дать оценку различным типам мотивов в следующих четырех случаях:

1. Как бы Вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?
2. Как оценивает их Ваш руководитель?
3. Как оцениваете их Вы сами в своей работе?
4. Как оценивают их Ваши коллеги?

Для ответа пользуйтесь следующей шкалой:

Какое имеет значение	В какой мере				
	очень не- большой (1 балл)	доста- точно не- большой (2 балла)	средней (3 балла)	доста- точно большой (4 балла)	очень большой (5 бал- лов)
1. Денежный заработок: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
2. Стремление к продвижению по работе: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
– я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
3. Стремление избежать критики со сто- роны руководителя и коллег: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
4. Стремление избежать возможных наказаний и неприятностей: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					

¹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб., 2003. С. 444–447.

Какое имеет значение	В какой мере				
	очень не- большой (1 балл)	доста- точно не- большой (2 балла)	средней (3 балла)	доста- точно большой (4 балла)	очень большой (5 бал- лов)
5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					
7. Общественная полезность труда: – я как руководитель – мой руководитель – я сам, работник – мои товарищи					

Расчет ВМ, ВПМ и ВОМ:

$ВМ = (\text{сумма баллов за ответы на вопросы 6 и 7}) : 2$

$ВПМ = (\text{сумма баллов за ответы на вопросы 1, 2, 5}) : 3$

$ВОМ = (\text{сумма баллов за ответы на вопросы 3 и 4}) : 2$

Полученные показатели обобщаются в таблице:

	Мотивация		
	внутренняя	внешняя	
		положительная	отрицательная
я как руководитель			
мой руководитель			
я сам, работник			
мои товарищи			
Сумма:			

Обработка результатов и выводы

Сравнивается выраженность разных видов мотивации. Оптимальным является соотношение: $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

5. Методика определения типа трудовой мотивации работника В. И. Герчикова¹

АНКЕТА

Как отвечать на вопросы данной анкеты? Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое». Большое спасибо за сотрудничество!

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

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: _____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет
(или _____ месяцев, если меньше одного года)

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

4) Что мне за нее относительно неплохо платят.

5) Особенно ничего не ценю, но эта работы мне хорошо знакома и привычна.

6) Другое (что именно?) _____

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».

2) «В своей работе я – полный хозяин».

3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».

4) «Я – ценный, незаменимый для организации работник».

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

6) Другое (что именно?) _____

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

¹ Кадры предприятия. № 8. 2002. С. 46–48.

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо и привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- 6) Другое (что именно?) _____

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

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) _____

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал (а) сам (а).
- 6) Другое (что именно?) _____

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

	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1. Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.			
9. Выигрыш в лотерею, казино и проч.			

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

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организации должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) _____

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

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».

2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».

4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».

6) Другое (что именно?) _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли – на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) _____

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

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

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

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

18.1. Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя я не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше использовать свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только сам за себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо зарабатывать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое (что именно?) _____

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обозначение кодов:

ЛЮ – люмпенизированный тип

ИН – инструментальный тип

ПР – профессиональный тип

ПА – патриотический тип

ХО – хозяйский тип

6. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации Т. Г. Озерниковой¹

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники!

Цель исследования – выявление особенностей трудовой мотивации работников организации для совершенствования системы стимулирования труда.

Просим вас откровенно ответить на вопросы. Для ответа на вопрос обведите номер варианта ответа, соответствующего Вашему мнению. В таблице необходимо дать ответ в каждой строке!

1. Пол:

01. мужской

02. женский

2. Возраст:

01. до 25 лет

04. 41–50 лет

02. 26–30 лет

05. 51 год и более

03. 31–40 лет

3. Подразделение: _____

4. Должность:

01. руководитель 02. специалист 03. рабочий

04. служащий, технический исполнитель

5. Укажите, в какой степени следующие утверждения отражают Ваше отношение к работе (дайте ответ по каждой строке):

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
1. Что Вы особенно цените в своей работе:					
1) работа интересная, дает мне возможность проявить свои знания и умения	5	4	3	2	1
2) мне за нее неплохо платят	5	4	3	2	1
3) работа престижная	5	4	3	2	1
4) ничего особенно не ценю, работа привычна и знакома	5	4	3	2	1
5) хороший, дружный коллектив	5	4	3	2	1
2. Оцените степень Вашего согласия со следующими утверждениями:					
1) я могу обеспечить себе и своей семье личный доход	5				
2) у меня достаточно знаний и опыта, я могу справиться с трудными задачами в моей работе	5	4	3	2	1

¹ Озерникова Т. Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда.

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
3) у меня хорошие отношения с коллегами, наш коллектив сплоченный и дружный	5	4	3	2	1
4) меня уважают в организации, есть перспективы карьерного роста	5	4	3	2	1
5) я выполняю только то, что от меня требуют	5	4	3	2	1
3. Как Вы предпочитаете работать?					
1) предпочитаю делать такую работу, результаты которой заметит и оценит руководство	5	4	3	2	1
2) предпочитаю работать в команде, принимать коллегиальные решения	5	4	3	2	1
3) предпочитаю делать знакомую, привычную работу, где трудно ошибиться	5	4	3	2	1
4) предпочитаю, чтобы в моей работе появлялись новые, интересные профессиональные задачи	5	4	3	2	1
5) предпочитаю, чтобы было точно известно, что нужно сделать и сколько за это заплатят	5	4	3	2	1
4. Допустим, Вам предлагают работу в другой организации. При каких условиях Вы на это согласитесь?					
1) предпочту продолжать работать в своем коллективе	5	4	3	2	1
2) перейду при условии, если на новой работе будут более надежные гарантии занятости, стабильности	5	4	3	2	1
3) перейду при условии, если другая работа будет более интересной, творческой, чем нынешняя	5	4	3	2	1
4) перейду при условии, если предложат более высокую заработную плату	5	4	3	2	1
5) перейду при условии, если предложат более престижную работу или на более высокую должность	5	4	3	2	1
5. Что для Вас означает заработок?					
1) заработок должен быть пусть не очень большой, но гарантированный	5	4	3	2	1
2) заработок – это оценка моей значимости в организации	5	4	3	2	1
3) заработок – это компенсация затраченных мной усилий и вознаграждение за результаты труда	5	4	3	2	1
4) заработок – это оплата за мой вклад в общие результаты работы коллектива	5	4	3	2	1
5) заработок – денежная оценка сложности моей работы и моей квалификации	5	4	3	2	1
6. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу и творчество?					
1) инициатива должна вознаграждаться и люди хотят больше заработать таким образом	5	4	3	2	1

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
2) люди проявляют инициативу из-за стремления реализовать свои способности, знания и опыт	5	4	3	2	1
3) люди проявляют инициативу из-за стремления улучшить результаты работы всего коллектива, из-за чувства ответственности	5	4	3	2	1
4) люди проявляют инициативу, чтобы обратить на себя внимание руководства, показать себя	5	4	3	2	1
5) мне трудно объяснить причины такого поведения	5	4	3	2	1
7. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?					
1) да, это позволит мне в полной мере проявить свои способности	5	4	3	2	1
2) да, это позволит серьезно увеличить мои доходы	5	4	3	2	1
3) да, это повысит мой статус в организации и даст реальную власть	5	4	3	2	1
4) не знаю, справлюсь ли, мне не нужны лишние заботы	5	4	3	2	1
5) не знаю, боюсь, что отношение коллег ко мне неизбежно изменится	5	4	3	2	1
8. Представьте себе, что Вы ищете работу и выбираете из нескольких возможных вариантов. Какую работу Вы выберете?					
1) не могу представить, что уйду из нашей организации	5	4	3	2	1
2) выберу работу, где не нужно особенно много трудиться	5	4	3	2	1
3) выберу наиболее интересную для меня, творческую работу	5	4	3	2	1
4) выберу работу с более высоким заработком	5	4	3	2	1
5) выберу работу в самой престижной организации, с перспективами карьеры	5	4	3	2	1
9. Что Вы учитываете в первую очередь, оценивая успехи других работников вашей организации?					
1) учитываю, насколько их ценит руководство, какова их должность	5	4	3	2	1
2) учитываю, насколько хорошо к ним относятся коллеги	5	4	3	2	1
3) учитываю, насколько прочно их положение в организации	5	4	3	2	1
4) учитываю уровень их профессионализма, участие в решении сложных творческих задач	5	4	3	2	1
5) учитываю уровень заработка	5	4	3	2	1
10. Согласились бы Вы участвовать в разработке сложного нового проекта?					
1) соглашусь, если это будет в обязательном порядке	5	4	3	2	1

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
2) соглашусь, при условии, что я буду руководителем проекта или мне будут предоставлены расширенные полномочия по руководству проектом	5	4	3	2	1
3) соглашусь, если эта работа будет достойно оплачиваться	5	4	3	2	1
4) соглашусь, если и мои коллеги тоже примут участие в проекте	5	4	3	2	1
5) соглашусь, ведь у меня столько идей	5	4	3	2	1

7. Рекомендации по совершенствованию стимулирования работников с разным типом трудовой мотивации

Тип мотивации	Рекомендуемые стимулы				
	Принуждение	Побуждение	Вознаграждение		
			экономическое	статусное	социальное
Внутренняя мотивация	Минимизация административного (самоконтроль) и экономического принуждения (рыночный уровень заработной платы). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Основной стимул. Обогащение содержания труда, делегирование полномочий, привлечение к приятию решений, постановке целей	Обеспечение рыночного уровня заработной платы и связь с результатами труда (индивидуальными и коллективными)	Поощрение профессионального роста, развитие мотивации достижения	Привлечение к командной работе, развитие мотивов причастности, формирование лояльности организации
Инструментальная экономическая мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы). Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Формирование интереса к выполнению сложных заданий через систему оплаты труда	Основной стимул. Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными), сложностью труда и уровнем квалификации. Развитие участия в прибылях и в собственности	Формирование интереса к профессиональному и карьерному росту через систему оплаты труда	Привлечение к командной работе, развитие мотивов причастности, формирование лояльности организации
Инструментальная статусная мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы).	Развитие интереса к выполнению сложных заданий через делегирование полномочий, привлечение к приятию решений,	Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными). Обоснованная диф-	Основной стимул. Четкое обоснование критериев карьерного роста. Оценка руководителей по результатам	Формирование интереса к достижению коллективных результатов. Развитие мотивов

Тип мотивации	Рекомендуемые стимулы				
	Принуждение	Побуждение	Вознаграждение		
			экономическое	статусное	социальное
	Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	постановке целей	дифференциация заработка по должностным позициям. Развитие участия в прибылях и в собственности	работы руководимых подразделений. Развитие мотивации к росту профессионализма	вовлечение в причастности, формирование лояльности организации
Инструментальная социальная мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы). Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Развитие интереса к выполнению сложных заданий через делегирование полномочий, привлечение к принятию решений, постановке целей	Обоснованное применение коллективных форм оплаты труда. Развитие участия в прибылях и в собственности	Формирование интереса к профессиональному и карьерному росту через систему оплаты труда	Основной стимул. Обеспечение условий для реализации мотивов причастности: развитие корпоративной культуры, систем морального поощрения
Вынужденная мотивация	Основной стимул. Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений. Административное принуждение. Минимизация экономического принуждения	Развитие интереса к выполнению более сложных заданий с помощью средств материального и морального стимулирования	Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными). Ориентация на рыночный уровень заработной платы	Развитие мотивации к росту профессионализма и повышению своей конкурентоспособности через систему оплаты труда	Формирование интереса к достижению коллективных результатов

Учебное издание

Озерникова Татьяна Георгиевна

**СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Подготовлено к печати
М. С. Александровой

Технический редактор
А. С. Ларионова

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 27.05.16.

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.