

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН, К.В. ФИОНОВА

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Москва – 2014

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН , К.В. ФИОНОВА

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия для бакалавров
направлений «Экономика» и «Управление персоналом»**

Москва – 2014

УДК 658

Е 67

Елишкин И.А., Фионова К.В. Мотивация персонала: Учебное пособие для бакалавров направлений «Экономика» и «Управление персоналом». — М.: МГУПС (МИИТ), 2014 – 76 с.

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы и понятия мотивации персонала, виды мотивации. Представлен анализ российских и зарубежных подходов к мотивации персонала, приведена сравнительная характеристика основных теорий мотивации, рассмотрены экономические аспекты мотивации персонала – стимулирование труда, оплата труда. Рассмотрены психологические аспекты мотивации персонала: мотивационные состояния человека, психотипы личности и их формы, акцентуация характера. Приведены рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера. Представлены современные подходы к разработке и внедрению системы мотивации персонала.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров по направлениям «Экономика», «Управление персоналом».

Рецензенты:

заместитель директора по научно-методической работе АНО "Корпоративный университет ОАО "РЖД", кандидат экономических наук, доцент Андрей Витальевич Шобанов.

доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте» МГУПС (МИИТ), кандидат технических наук, доцент Елена Алексеевна Иванова.

Оглавление

Введение.....	5
1. Основы мотивации персонала.....	7
1.1. Понятие мотивации и мотива.....	7
1.2. Виды мотивации.....	8
1.3. Анализ российских и зарубежных подходов к мотивации персонала.....	9
2. Основные теории мотивации.....	21
2.1. Классификация мотивационных теорий.....	21
2.2. Теория потребностей Абрахама Маслоу.....	22
2.3. Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда.....	23
2.4. Теория ERG.....	23
2.5. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.....	24
2.6. Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора.....	25
2.7. Концепции Эдгара Шеина.....	26
2.8. Теория Z Уильяма Оучи.....	27
2.9. Теория ожиданий Виктора Врума.....	27
2.10. Теория справедливости.....	30
2.11. Модель Портера-Лоулера.....	32
3. Экономические аспекты мотивации персонала.....	33
3.1. Сущность стимулирования и классификация стимулов.....	33
3.2. Основные принципы стимулирования.....	34
3.3. Заработная плата и ее основные характеристики.....	36
3.4. Государственное регулирование оплаты труда.....	39
4. Психологические аспекты мотивации персонала.....	43
4.1. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения.....	43
4.2. Психологические типы личности и их формы.....	45
4.3. Акцентуация характера (основные классификации психологических типов).....	49
4.4. Рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера.....	54
5. Разработка и внедрение системы мотивации персонала.....	55
5.1. Постановка целей и задач системы оплаты труда.....	55
5.2. Позиционирование и оценка должностей.....	56
5.3. Разработка системы оплаты труда (основные выплаты).....	60
5.4. Разработка элементов системы вознаграждений (переменные выплаты).....	64

5.5. Разработка системы дополнительных льгот и нематериального вознаграждения.....	67
5.6. Связь системы социальных льгот с оценкой сотрудников.....	68
5.7. Разработка структуры компенсационного пакета	69
5.8. Бюджет разработки и внедрения системы мотивации. Нормативная документация	71
5.9. Программа внутренних коммуникаций для новой системы мотивации	73
5.10. Процедура мониторинга и оценки эффективности новой системы мотивации.	73
Рекомендуемая литература.....	75

Введение

Сегодня термин «мотивация» является если не главным, то занимающим ведущие позиции в лексиконе современного руководителя. Вопросом заинтересованности работников в повышении производительности и качества своего труда задавались еще задолго до возникновения теорий мотивации.

Во многих исторических и литературных источниках, например, в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола можно найти примеры того, как руководители (короли, вожди и т.п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи.

Научное подтверждение концепции мотивации одним из первых разработал выдающийся английский экономист – родоначальник классической политической экономии Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», в котором он более 230 лет назад писал: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Зарботная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение и кончить дни свои в довольстве и изобилии побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой зарботной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смышленными, чем при низкой зарботной плате...» [1].

Век информационных технологий и инновационных решений, замена ручного человеческого труда на автоматизированные процессы, не только не снизили актуальность вопроса поиска эффективных способов мотивации, но даже повысили его роль в области управления персоналом.

Человек в современной организации (компании) – это не просто ресурс, это – самый ценный и дорогостоящий ресурс, в терминологии бизнеса приобретающий значение капитала.

Для успешного руководства людьми грамотный менеджер должен представлять, чего хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них, и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, организация формирует мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

Мотивационный процесс каждого конкретного человека уникален, так как для различных людей существует разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым.

Мотивация - достаточно сложный и глубокий процесс воздействия руководителя на работника, требующий тонкого подхода практически к каждому индивиду исходя из его внутренних потребностей. Одной из основных задач менеджмента в области управления персоналом является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного и высококвалифицированного труда. Несмотря на свою многогранность этот процесс достаточно исследован и описан теориями мотивации.

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы и понятия мотивации персонала, виды мотивации. Представлен анализ российских и зарубежных подходов к мотивации персонала, приведена сравнительная характеристика основных теорий мотивации, рассмотрены экономические аспекты мотивации персонала – стимулирование труда, оплата труда. Рассмотрены психологические аспекты мотивации персонала: мотивационные состояния человека, психотипы личности и их формы, акцентуация характера. Приведены рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера. Представлены современные подходы к разработке и внедрению системы мотивации персонала.

1. Основы мотивации персонала

1.1. Понятие мотивации и мотива

С одной стороны, мотивация – это специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей. С другой стороны, мотивация – это осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей. То есть мотивация как управление. Она всегда предполагает наличие потребностей.

Пример естественного возникновения мотивационного состояния

В летнюю полуденную жару фермер несколько часов провёл за комбайном и испытывает жажду. Вблизи воды нигде нет. Психологическое состояние поиска питья, удовлетворения, является мотивацией.

Пример осознанного создания мотивационного состояния

Управляющий строительной компании обещает одному из бригадиров повысить его в должности и назначить прорабом, если строительные работы по возведению железнодорожного моста будут завершены до конца октября. Бригадир добивается цели и получает повышение.

Мотивация, таким образом, является следствием, а не причиной недостаточного удовлетворения потребностей. С другой стороны, она является управляемым и осознанным процессом создания состояния недостаточной удовлетворённости потребностей. Поскольку нет ни одного человека, который полностью удовлетворён, у каждого человека есть мотивация.

Но проблема заключается не в отсутствии мотивации, а в её направленности на желаемые цели. Как же на практике реализуют мотивацию как принцип менеджмента и продаж? В целом на этот вопрос можно ответить так: мотивируемому (подчинённому, начальнику, коллеге и клиенту) демонстрируют, что он может удовлетворить свои потребности, если достигнет согласованных целей или выполнит поставленные перед ним задачи.

В сфере управления персоналом под понятием трудовая мотивация подразумевается:

- 1) Потребности и ожидания работника;
- 2) Меры, которые компания применяет по отношению к работнику для повышения эффективности его труда;
- 3) Вознаграждение, оплата труда работника.

Мотив - конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной компании.

Мотивация - совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

Трудовая мотивация - процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации.

1.2. Виды мотивации

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и так далее. Отрицательная мотивация — это, прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

1.3. Анализ российских и зарубежных подходов к мотивации персонала

Мотивация — обязательный инструмент управления персоналом. Она является одним из главных моментов, определяющих отношения между сотрудниками и компанией. В России принято считать, что лучшая награда за труд — деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным.

На сегодняшний день существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять персонал. Применение этих теорий и подходы к мотивации труда, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире, чем в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о зарплате должен стоять на первом месте, ведь только очень редкие энтузиасты работают за идею. Но если компания представит своему сотруднику возможность посещать корпоративные

курсы по изучению иностранного языка или абонемент в бассейн, то, разумеется, работник с большим удовольствием воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится.

Помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники — главная ценность компании, их нужно холить и лелеять, ведь от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы.

Как выглядит мотивация по-иностранному, и чему уделяют наибольшее внимание за рубежом?

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимаются серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

«В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому», — этот основной принцип психологии японского общества идет еще из эпохи феодализма. Данный посыл находит отражение и в современной корпоративной культуре Страны восходящего солнца.

В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном — сотрудник.

Компания способствует получению кредита, а нередко и сама беспроцентно кредитует своих сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников — свадьбы и юбилеи, а также организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Любопытно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом, корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту — в этом случае работа становится практически домом.

Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников.

Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям — возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения величины трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию».

Таким образом, использование трудовой ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае прямо зависит от результатов работы.

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации — массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

Соединенные Штаты Америки — идеологи современных методов ведения бизнеса. Они являются родоначальниками таких понятий как «HR» и «внутрикорпоративная культура». В 60-е годы XX века в США были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Большая часть сотрудников этих компаний — люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организует праздники для сотрудников с малышами.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически

800 млн. долларов в год. Обучение, по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

А вот какая практика применяется в крупнейшей американской корпорации Walt Disney Co.: на центральной улице «Диснейленд-парка» окна кафе посвящают наиболее ценным сотрудникам.

В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования.

Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% — на премирование рабочих. Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «Мидленд-Росс» позволило на том же оборудовании повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины.

При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премиальные устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период.

Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы — раз в полгода или год.

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и мастеров. При этом заметно улучшаются внутрипроизводственные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции.

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее — включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

Французы не то чтобы не любят работать — они просто предпочитают не перерабатывать. Об этом свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских компаний. И это несмотря на то, что во многих странах Евросоюза рабочая неделя составляет 40 часов.

К дополнительному вниманию к своей персоне со стороны компании французы относятся как к чему-то само собой разумеющемуся.

Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание.

Кстати, дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя французам вовсе не интересно, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами. Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия;

Зарплата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;

На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Во французской модели представляет интерес методика оценки труда (которая, как правило, носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этой методики в общем виде сводится к следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность. Персонал предприятия при этом делится на 5 категорий. К высшей — первой — относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй — набравших от 76 до 99 баллов и т.д. Одновременно действует ряд ограничений: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй — от 30 до 40%, к третьей — от 35 до 45%. В случае отсутствия на работе от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более дней — на 100%.

Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

На предприятиях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли предприятия. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте или образованной стоимости, трудовое доленое участие, чисто трудовое участие.

Доленое участие в капитале предполагает внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Доленое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия.

Трудовое доленое участие объединяет указанные выше формы. Работник предприятия получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Практическое применение указанных моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых фирмах он достиг 10 % от оклада. После внедрения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя зарплата на фирмах с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных фирмах. Вместе с тем участие в прибылях в форме распределения акций положительно сказывается как на компании, так и на ее служащих, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, стимулирует более эффективную работу. Вследствие применения системы участия можно ожидать значительного повышения производительности труда.

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство — потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность — неперенные предпосылки общественного консенсуса. Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных

моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

В Нидерландах основная роль, которая определяет заинтересованность и трудовую активность работников, отводится льготам и компенсациям.

Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет своему сотруднику два оплачиваемых часа — в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе — например, по болезни, — то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

А вот в Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа, и лишь на седьмой позиции — размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Если, например, из 10 предприятий одной отрасли 3 работают высокорентабельно, 5 — на среднем уровне, а 2 — убыточно, то на любом из этих предприятий получают одинаковую заработную плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении.

Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию:

заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. Кроме того, в ходе переговоров о перезаключении коллективных договоров профсоюзы, как правило, добиваются включения в них специальных пунктов об опережающих темпах роста заработной платы у низкооплачиваемых категорий персонала. Все это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства.

Таблица 1.1.

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)

Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

В СССР были широко распространены выплаты на питание, стандартными являлись такие льготы, как бесплатные путевки в дома отдыха и санатории. В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. За рубежом такое неприемлемо.

Конечно, России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но ни в коем случае не копировать его, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия не даст никакого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрений работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены финансовые потребности сотрудников.

Обзор факторов мотивации в России и за рубежом: сходства и различия

Мотивация в современной организации играет огромную роль, а значит и факторов мотивации великое множество. Попробуем проанализировать и сравнить факторы мотивации, действующие на российских и зарубежных предприятиях.

В русской версии журнала Forbes были опубликованы интересные результаты исследования на тему мотивации персонала в разных странах. Так, по выводам экспертов, в Америке основной мотиватор – это деньги, в Европе – карьерный рост, дающий возможность получить статус, а статус уже притягивает деньги, в России, как это ни удивительно, - творческая самореализация. Стиль управления в Европе – это демократия, стиль управления в России – тоже как бы демократия, но если в Европе это демократия с четким уровнем подчинения, то для России большая проблема именно в процессе подчинения: у каждого есть свое мнение, и он вправе считать, что может спокойно опровергнуть то или иное задание, которое дает руководитель. Это очень четко связано с возможностью самореализации человека.

В настоящее время менеджеры разных стран имеют проблемы с системой мотивирования.

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением.

Лучшие фирмы США, такие, как «IBM», «AMD» и др., затрачивают на совершенствование каждого своего специалиста от 25 до 40 дней в году. В Японии фирмы через каждые 1,5-2 года производят ротацию кадров: каждого работника стараются развить всесторонне, в него «вкладывают» деньги, обучают новой профессии и обеспечивают горизонтальный рост.

Американские менеджеры удивляются, почему их работники не так преданы своей работе, как, например, японцы. Обычно японские работники имеют пожизненно гарантированную работу и более 30% оплаты их труда зависит от прибыли фирмы. Поэтому в каждом техническом новшестве японский рабочий видит свой будущий успех. Американские рабочие не имеют гарантированной работы, и, если дела на фирме идут плохо, то в первую очередь сокращение коснется рабочих. Поэтому в каждом техническом новшестве американец видит угрозу себе и своим коллегам. Плюс ко всему, большинство американских работников получают вознаграждение не за конечные результаты, а за отработанное время, что типично и для России.

В современных российских и зарубежных компаниях применяются по крайней мере 8 способов мотивирования.

Деньги. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время. Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. На советских предприятиях постоянно встречалась ситуация неадекватной оплаты труда: завышенная, заниженная или стабильная вне зависимости от результатов. Только ленивый не ругает нашу бывшую систему поощрения, успешно перешедшую в современную жизнь. Ленин писал, что наряду с внутренним поощрением должно существовать внешнее (материальное). Не редкостью были почётные грамоты гласившие, что рабочему было присвоено почётное звание и ценный подарок - патефон. Ещё вопрос, что было для него ценнее. В 20-е годы патефон был редкостью.

Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей американской фирмы «Мэри Кэй Косметикс», есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. [3] Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег.

Действие. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход

западноевропейских фирм. Рассмотренная система стимулирования не слишком многим отличаются от применяемых в России. Принципиальным является то, что объем заработной платы не определен еще до начала работы, а формируется в процессе производства и в большей степени зависит от его результатов.

Вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-х годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах. В российской дистрибьюторских компаниях также используют скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома.

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Продвижение по служебной лестнице и личный рост. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как «IBM», «Digital equipment corp.», «General Motors», сохранять лидирующее положение на рынке в США.

Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

Призы. Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных

мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными. Российские компании, такие как дистрибьюторская фирма «Орион», и многие другие успешно пользуются опытом зарубежных коллег.

Более подробно рассматривая, основной фактор мотивации за рубежом – деньги, следует сказать, что в России они являются мотивирующим фактором, только если непосредственно связаны с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, менеджерам российских организаций, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу, применять программы обогащения труда и ротации кадров;

использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;

устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Таким образом, факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях похожи, но при этом не одинаковы, это определяется не только разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов, но и российским менталитетом. Хочется надеяться, что, адаптируя опыт зарубежных коллег и применяя собственные навыки, менеджеры добьются эффективной мотивации сотрудников российских предприятий.

2. Основные теории мотивации

2.1. Классификация мотивационных теорий

К понятию мотивация в современном менеджменте сформировалось два подхода.

Согласно первому, мотивация представляет собой совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым.

Согласно второму, базирующемуся на понятии неприкосновенности человеческой личности, руководитель не может, не имеет права воздействовать на личность подчиненного, поэтому мотивация – это совокупность действий руководителя, направленных на установление

между членами коллектива взаимоотношений, побуждающих их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя, работу.

В основу мотивационных действий руководителя может быть положено достаточно много поведенческих (бихевиористических) теорий, которые можно разделить на три группы.

Рис.2.1. Классификация мотивационных теорий

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом.

Согласно процессуальным теориям мотивации, поведение человека – это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможными последствиями его поступков.

Сторонники теории отношений считают, что механизм стимулирования персонала определяется в основном отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

2.2. Теория потребностей Абрахама Маслоу

В настоящее время можно говорить о том, что классической мотивационной теорией является теория потребностей Абрахама Маслоу, предложенная им в 1943 г. в работе «Теория человеческой мотивации».

Все человеческие потребности Маслоу разделил на 5 категорий:

- **физиологические**, удовлетворяя которые человек получает возможность выжить, это потребности в еде, одежде, жилище;
- **безопасности и уверенности в будущем**, включающие, во-первых, потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и, во-вторых, потребности в уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- **социальные** – это потребности ощущать себя членом какой-либо человеческой общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку;
- **уважения** – это потребность в признании личных качеств и достижений;
- **самовыражения**, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей в росте как личности.

Согласно Маслоу, эти потребности имеют иерархическую зависимость, представленную на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Суть теории Маслоу может быть изложена в двух основных положениях:

1. Если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. определяющей его поведение, будет потребность более низкого уровня.

2. Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. врожденными, или потребностями низших уровней. Поскольку они определены с рождения, то они не меняются в течении человеческой жизни и поэтому их в принципе можно удовлетворить.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т. е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Поскольку они являются приобретенными, то они развиваются вместе с развитием человека, поэтому они никогда не могут быть полностью удовлетворены и поэтому мотивация через них бесконечна.

2.3. Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда

Иной подход к классификации потребностей высших уровней предложил Дэвид Мак-Клеланд в работе «Два лица власти» в 1970 г. Он выделил потребности власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Человек с этой потребностью чаще проявляет себя как энергичный, не боящийся конфронтации, стремящийся отстаивать собственную позицию. Они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Людей с потребностью к власти привлекает руководство, поскольку оно дает возможность реализовывать и проявлять власть.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением и признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с потребностью успеха предпочитают иметь дело с проблемами, при решении которых они могут взять ответственность на себя, но сами проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат – конкретным и осязаемым.

Потребность причастности по сути совпадает с социальной потребностью Маслоу.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т. е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Поскольку они являются приобретенными, то они развиваются вместе с развитием человека, поэтому они никогда не могут быть полностью удовлетворены и поэтому мотивация через них бесконечна.

2.4. Теория ERG

Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено К. Альдерфером в 1972 г. в работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации».

Альдерфер выделил три уровня потребностей:

E (existence) – потребности существования, т. е. потребности, связанные с выживанием и воспроизводством человека;

R (relatedness) - потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и за счет ощущения уважения с их стороны;

G (growth) – потребности личностного роста, например потребности в приобретении новых знаний и в самоуважении.

В отличие от Маслоу Альдерфер считал, что не имеет смысла говорить о иерархии потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение человека. Более того, неудовлетворенность какой-либо потребности может компенсироваться более полным удовлетворением другой потребности. Данное положение очень важно для руководителей, стремящихся мотивировать своих сотрудников: если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности роста, то более важными становятся социальные потребности, а если не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования. Верно и обратное: человек может соглашаться с относительно небольшим материальным вознаграждением, если выполняемая работа позволяет ему иметь широкие социальные контакты или способствует удовлетворению потребности роста.

2.5. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

Двухфакторная теория мотивации была предложена Фредериком Герцбергом в 1959 г. в работе «Мотивация на работе». Эта теория по своей сути является эмпирической, т.е. результатом обработки большого количества экспериментальных данных.

Согласно Герцбергу, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы:

- 1) факторы-мотиваторы, определяющие удовлетворенность работой;
- 2) гигиенические факторы, или факторы контекста, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

К факторам-мотиваторам относятся:

- 1) возможность достижения и признание успеха;
- 2) интерес к данному виду деятельности;
- 3) ответственность;
- 4) продвижение по службе;
- 5) возможность профессионального роста.

Знание этих факторов оценивается людьми только положительно и в наихудшем случае может быть равно 0.

К гигиеническим факторам относятся:

- 1) способ управления и политика администрации;
- 2) условия труда;
- 3) межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами, подчиненными;
- 4) заработок;
- 5) степень непосредственного контроля за работой;
- 6) влияние работы на личную жизнь.

Значение этих факторов оценивается людьми только отрицательно и в наилучшем случае может быть равно 0.

Можно отметить, что факторы-мотиваторы Герцберга по сути своей совпадают с потребностями высоких уровней Маслоу, а гигиенические факторы – с потребностями низких уровней. Существенная разница между этими теориями заключается в том, что, согласно Маслоу, предоставление работнику возможности удовлетворить свои первичные потребности стимулирует его к повышению производительности. А согласно Герцбергу, работник вообще начинает обращать внимание на гигиенические факторы только в том случае, если считает их реализацию несправедливой.

2.6. Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора

Теория человеческого фактора, предложенная Дугласом Мак-Грегором в работе «Человеческая сторона предприятия» в 1960 г., исходит из того, что руководитель может в той или иной степени контролировать следующие факторы, определяющие деятельность исполнителей:

- задания и инструкции, получаемые подчиненными;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- убежденность подчиненного в посильности задачи;
- убежденность подчиненного в получении вознаграждения за успешную работу;
- размер вознаграждения за работу;
- уровень вовлеченности подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Исходя из своих представлений о человеческой природе, руководитель может по-разному использовать эти факторы. На основании этого Мак-Грегор выделил два типа отношений руководителя к подчиненному:

1) тип властного руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X.

2) тип либерального руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

Сущность теории X может быть выражена в следующих положениях:

1. Средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, и, если возможно, они стараются от нее отделяться.

2. Вследствие нежелания людей работать их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации.

3. Средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности.

Сущность теории Y может быть выражена в следующих положениях:

1. Для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать.

2. Контроль со стороны руководства и угроза наказания – далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов; если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль и саморучководство.

3. Средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности, а способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем – черта очень распространенная у людей.

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях «руководитель-подчиненный», определяет границы некоторого пространства, в котором происходит реальная жизнь. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не со средними людьми, а с живыми личностями. И чем более у человека развито чувство ответственности и выше его творческий потенциал, тем выше уровень его требований к руководителю.

2.7. Концепции Эдгара Шейна

Теория Мак-Грегора получила свое развитие в работах Эдгара Шейна, важнейшая из которых – «Организационная психология». В ней Шейн сформулировал концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека, которые не столько помогают решить проблему мотивации, сколько осознать ее сложность.

Концепция рационального экономического человека может быть выражена в следующих положениях:

1. Люди мотивируются в первую очередь экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду.

2. Поскольку экономические побуждения находятся под контролем организации, люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и мотивировать.

3. Поскольку человеческие чувства иррациональны, то необходимо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных человеческих интересов, поэтому организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла нейтрализовать и контролировать чувства людей.

Концепция социального человека может быть выражена в следующих положениях:

1. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность только через свои отношения с другими людьми.

2. В результате научно-технической революции и рационализации процессов труда сама работа в значительной мере потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе.

3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.

4. Люди будут отзывчивы к распоряжениям руководства, если руководитель сможет удовлетворить их социальные нужды и их желание быть понятыми.

Концепция сложного человека может быть выражена в следующих положениях:

1. Люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы.

2. В процессе своей трудовой деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение.

3. Мотивы поведения людей в разных организациях могут быть различными.

4. В разное время люди могут по-разному реагировать на одни и те же методы управления.

2.8. Теория Z Уильяма Оучи

В 1981 г. теория X и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к персоналу японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе Уильяма Оучи «Теория Z».

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

1. Руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т. е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни.

2. Работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя.

3. Свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

2.9. Теория ожиданий Виктора Врума

Теория ожиданий, предложенная Виктором Врумом в труде «Работа и мотивация» в 1964 г., базируется на понятии ожидания, т.е. оценки человеком вероятности наступления какого-либо события. Согласно теории Врума, сила стремления человека к достижению цели определяется следующими основными факторами:

- зависимость между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы;
- зависимость между качеством выполняемой работы и получаемым вознаграждением или наказанием;

- удовлетворенностью получаемыми вознаграждениями.

Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы определяется рядом обстоятельств:

Рис.2.3. Связь между усилиями и качеством выполняемой работы

Связь между усилиями и качеством выполняемой работы обусловлена:

1. Способностями сотрудника. Руководитель, давая задание подчиненному, должен быть уверен, что работник потенциально способен выполнить поручаемую ему работу с требуемым качеством. Это, в свою очередь, является следствием процедур отбора и обучения персонала.

2. Четкостью поставленных задач. Это означает, что сотрудник должен быть осведомлен о том, что от него требуется, а руководитель должен быть уверен в адекватности собственного представления о ней подчиненного. Одним из способов добиться ясности в этом вопросе является совместная выработка стоящей перед подчиненными задачи.

3. Наличие необходимых ресурсов – оборудования, материалов, инструментов времени и др. Если какой-либо из этих элементов отсутствует, то человек будет чувствовать, что достижение требуемого качества работы зависит от неконтролируемых им факторов, что неизбежно снижает мотивацию.

4. Предшествующим опытом исполнителя, который может быть положительным, что усиливает мотивацию, или отрицательным, что мотивацию снижает. Низкая мотивация, в свою очередь, уменьшает исполнительский вклад работника в достижение цели. Работа остается невыполненной, что ведет к накоплению отрицательного опыта т.д. по кругу. Результатом этого является человек-неудачник. Поэтому задачи, которые руководитель ставит перед подчиненными, должны быть реальными и достижимыми настолько, чтобы у работника не возникало сомнений в возможности их решения и получении вознаграждения.

Зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием должна в обязательном порядке осознаваться сотрудником, т.к. без этого мотивация невозможна. Если на предприятии применяется сложная система надбавок к основному окладу в зависимости от результатов трудовой деятельности, то руководство должно быть уверено, что все сотрудники понимают эту систему. В некоторых случаях имеет смысл такую систему упростить.

Таблица 2.1.

Внутренние и внешние вознаграждения и наказания

Внутренние	Внешние
Вознаграждения	
Рост самоуважения и самооценки	Зарплата

Восприятие работы как интересного занятия (хобби)	Дополнительные материальные вознаграждения
Вознаграждение себя (подарок или разрешение себе отдыха)	Положение в организации (включая возможность стать лидером)
Чувство познания нового	Дополнительные льготы
Чувство внесенного важного вклада в работу	Положение за пределами организации (в том числе в семье)
Чувство выполнения чего-то нужного	Благоприятные условия работы
Чувство востребованности	Разнообразие работы
Чувство достижения	Похвала
Рост самоуверенности	Продвижение по службе
Чувство уверенности в завтрашнем дне	Свободное время

Наказания

Усталость	Штрафы
Чувство вины	Социальные порицания
Апатия	Понижение в должности
Депрессия	Штамп «неудачника»
Падение самоуважения и самооценки	Снижение доверия
Чувство ненужности и неумелости, неверие в собственные силы	Привлечение к работе в свободное время
Отказ себе в отдыхе	

Удовлетворенность получаемыми вознаграждениями может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получил в действительности (см. рис.2.4.). Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек и тем меньше у руководителя остается шансов на сотрудничество с ним в будущем.

Рис. 2.4. Связь мотивационных факторов

2.10. Теория справедливости

Теория справедливости была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70-х гг. XX в.

Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения как с другими людьми, так и с организациями. Поэтому можно говорить о субъектах отношений, каждый из которых в эти отношения что-то вносит (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т.д.), это называется вкладом. При этом что-то получают взамен, это называется отдачей (см. рис. 2.5.).

Рис.2.5. Схема отношений

При любых отношениях с кем бы то ни было люди на подсознательном уровне ведут учет собственных вкладов и получаемых отдач. Результаты этого учета представлены ниже.

Соотношение вкладов и отдач:

ВКЛАД > ОТДАЧА => Недооценка

ВКЛАД = ОТДАЧА => Справедливые отношения

ВКЛАД < ОТДАЧА => Переоценка

Исследования, проведенные в ряде американских корпораций, показали, что большинство руководителей и работников считают себя недооцененными со стороны организаций, в которых они работают (см. табл.2.2)

Таблица 2.2.

Оценка справедливости в организации

Считают, что их	Руководители (%)	Подчиненные (%)
Переоценивают	13	7
Оценивают справедливо	34	10
Недооценивают	53	83

Механизм учета вкладов и отдач в настоящее время не определен. Но на этот счет существует два мнения. Согласно первому, человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми. И на этой основе делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно второму, человек делает вывод о справедливости своих сегодняшних отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше.

В любом случае важно то, что оценка эквивалентности вкладов и отдач делается на основе сравнения. Это сравнение, в свою очередь, является результатом восприятия человеком существующих отношений. Само восприятие зачастую не соответствует ни реалиям жизни, ни

восприятию других людей. Поэтому при строительстве взаимоотношений с подчиненными необходимо учитывать, что их оценка справедливости базируется на их восприятии. Поэтому управление отношениями – это, прежде всего, управление восприятием.

Неэквивалентность вкладов и отдач приводит к возникновению внутренних переживаний. У большинства людей это проявляется в том, что в случае переоценки у них возникает чувство вины, а в случае недооценки – чувство обиды.

Человек, испытывающий чувство вины, как правило, либо пытается увеличить свой вклад, либо прекращает отношения. Поскольку чувство вины возникает в двух случаях: во-первых, когда человек не сделал что-то из того, что он должен был сделать, во-вторых, когда он незаслуженно что-то получил, - то это чувство можно использовать в интересах организации. Например, введя правило делать подарки новым сотрудникам. Причем подарок должен быть вещественным, а не денежным, поскольку деньги воспринимаются людьми как эквивалент затраченных усилий, прошлых, настоящих или будущих, а вещественный подарок – как символ признания заслуг. Поэтому полученный в первый день работы подарок ставит человека в положение виноватого, который должен загладить свою вину лояльным отношением к организации и повышенной производительностью.

Поведение человека, испытывающего чувство обиды, заключается в попытках восстановить справедливость. Сделать это можно двумя путями:

- попытаться уменьшить свой вклад;
- попытаться увеличить отдачу от организации;
- прекратить взаимоотношения.

Уменьшить свой вклад в отношения с организацией человек может одним из следующих способов:

1. опаздывать на работу и увеличивать обеденный перерыв;
2. увеличивать количество собственных заболеваний;
3. сокращать объем выполняемых работ и неаккуратно выполнять саму работу.

Увеличить отдачу от организации можно:

1. обращаясь к руководству с просьбами об увеличении заработной платы, о продвижении по службе, о предоставлении гарантий будущей занятости;
2. с помощью действий, совершая которые работник, в общем-то, не увеличивает отдачу, а лишь создает для себя иллюзию восстановления справедливости; это достигается, например, путем присвоения мелких предметов, принадлежащих организации.

Все вышеназванное говорит о том, что создание и поддержание с работниками справедливых отношений является одной из важнейших функций руководителя. При ее реализации руководителю необходимо учитывать следующие моменты.

Во-первых, основой нормальных человеческих отношений является доверие, именно доверия к себе ждут люди от других, но в то же время сами не спешат доверять другим. И труднее всего завоевать утраченное доверие.

Во-вторых, руководитель должен знать потребности своих подчиненных и в отношениях с ними исходить из положения, удачно сформулированного Аристотелем: «Получить то, чего ты не хочешь – это то же самое, что не получить ничего». Человек из отношений хочет вынести то, что представляет ценность именно для него. Поэтому при построении отношений руководителю следует исходить из правила: «Делай для других то, что они хотели бы, чтобы для них было сделано».

В-третьих, необходимо учитывать, что человек приходит в организацию, имея определенные надежды. И если они не реализуются, то человек может испытывать чувство обиды на организацию и ее руководителей.

В четвертых, людям свойственно коллекционировать недостатки других. Причем происходит это независимо от их сознания. Когда руководитель, будучи занят серьезными собственными мыслями, не отвечает на приветствие подчиненного, то у последнего в памяти появляется «черная зарубка» на руководителя. Хотя при этом подчиненный вполне может осознать, что в данный момент руководителю действительно было не до него, и в душе он может даже сочувствовать руководителю. Следующий раз руководитель может перепутать имя и отчество подчиненного и получить еще одну «зарубку». И когда в таких зарубках окажется вся «папочка», отведенная в подсознании подчиненного для руководителя, то разрыв между ними неминуем, хотя до этого отношения выглядели гладкими и спокойными. Для предотвращения этого необходимо периодически беседовать с подчиненными, вызывая его на откровенность, и тогда «зарубка» «стирается» в памяти, т.е. подчиненный не должен находиться в «режиме умолчания» по отношению к руководителю.

2.11. Модель Портера-Лоулера

Модель Портера – Лоулера была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в их совместной работе «Руководящие отношения и их исполнение». В этой модели (см.рис.2.6.) предпринята попытка связать вместе пять мотивационных элементов:

1. Восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
2. Усилия, затрачиваемые на выполнение работы;
3. Получаемый результат;
4. Получаемое вознаграждение;
5. Удовлетворение этим вознаграждением.

Рис. 2.6. Модель Портера-Лоулера

Модель Портера – Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком на выполнение какой-либо работы усилия зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения «усилие – вознаграждение».

Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение, приносящее ему удовлетворение.

3. Экономические аспекты мотивации персонала

3.1. Сущность стимулирования и классификация стимулов

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника,

побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения. Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Рис. 3.1. Классификация стимулов

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т. д. и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе

3.2. Основные принципы стимулирования

Стимулирование базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

Основные формы стимулирования персонала

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника.

1. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника.

2. В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год – тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

3.3. Заработная плата и ее основные характеристики

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы - это стимулирование работников к эффективному труду. Заработная плата является стимулирующим фактором, если:

- она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем
- преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);
- заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- заработная плата реально, а не символически увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По «женевской схеме», разработанной в 1950 году, различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные системы базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Такими нормативами являются тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Бестарифная система оплаты труда - это индивидуальные разработки отдельных фирм.

Компоненты вознаграждения за труд

В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;
- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты;
- дивиденды - участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные - переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Формы оплаты труда

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две формы заработной платы сдельную и повременную. При сдельной размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Сравнительно новой формой оплаты труда является мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации.

Таблица 3.1

Сравнительный анализ систем оплаты труда: преимущества и недостатки

Повременная

+	-
Простота	Низкий уровень стимулирования
Легкость реализации и начисления	Терпимость к плохим производственным показателям
Обеспечение хороших отношений между	

работниками

Сдельная

Непосредственная связь вознаграждения с результатами труда
Возможность возникновения конфликтных ситуаций, если не будет гарантирован минимальный доход;

Стимулирование к высокой производительности труда

Дух соревнования между работниками

Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты

Высокий уровень мотивации труда

Сложность в использовании

Рост производства

Возможность возникновения конфликтов

Не способствует росту групповой отдачи

Ставка+надбавка за группу

Высокий уровень мотивации труда

Сложность в использовании

Рост производства

Возможность возникновения конфликтов

Не способствует росту групповой отдачи

Ставка+надбавка по результатам работы всей фирмы

Обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы
Нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением

Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника

Стимулирует не только производственные, но и другие значимые факторы
Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев

Способствует взаимодействию между работниками
Велика вероятность субъективной оценки заслуг работника

Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы

Обеспечивает причастность работников к делам фирмы
Не существует четкой связи между вознаграждением и вкладом работника

Вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка

Вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять

Основные принципы, используемые для усиления мотивирующей функции оплаты труда:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

Моделирование системы оплаты труда

Для усиления мотивации работников фирмы, выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги:

- Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т. д.).
- Собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах.
- Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.
- Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.
- Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями

3.4. Государственное регулирование оплаты труда

Значительное неравенство в распределении доходов является социально опасным. В экономически развитых странах признается право людей на определенный стандарт благосостояния. Средством преодоления неравенства и бедности выступает государственная политика доходов. Она осуществляется по двум основным направлениям:

1. Регулирование доходов населения.
2. Перераспределение доходов через государственный бюджет.

Практика регулирования доходов предполагает:

- установление гарантированного минимума (или ставки) заработной платы, который имеет важное значение для таких категорий населения, как малоквалифицированные рабочие, молодежь, женщины, иностранные рабочие, а также часто используется как исходная база для определения оплаты труда более высоких категорий работников, различных премий и доплат;

- регулирование в ряде случаев верхнего предела увеличения номинальной заработной платы в целях снижения издержек производства и на этой основе сдерживания инфляции, роста инвестиций и повышения конкурентоспособности национальной продукции;
- защиту денежных доходов населения от инфляционного обесценения путем индексации, то есть увеличения номинальных доходов в зависимости от роста цен.

Индексация может осуществляться как на уровне государства, так и на уровне фирм, будучи включенной в коллективный договор, а также производиться дифференцированно в зависимости от величины доходов.

Политика перераспределения доходов включает:

- аккумуляцию денежных средств в руках государства для проведения социальной политики путем взимания с населения прямых и косвенных налогов;
- высказываются мнения разных экономистов, что следует регулировать размеры фондов потребления или регулировать систему индивидуального налогообложения;
- предоставление населению социальных гарантий путем финансирования систем образования, медицинского обслуживания, учреждений культуры, искусства и пр.;
- финансирование системы социальной защиты, включающей:

а) систему социального страхования;

б) систему государственной помощи лицам, не способным обеспечить себе доход.

Социальная защита населения предполагает выплату государством трансфертных, то есть безвозвратных платежей. Социальные трансферты - это бюджетные средства для финансирования обязательных выплат населению: пенсий, стипендий, пособий, компенсаций. Они могут осуществляться в натуральной и денежной формах. Вмешательство государства в перераспределительные процессы должно осуществляться в оптимальных размерах. Выравнивание доходов, признанное для современного общества необходимым в силу целого ряда причин, может привести к сокращению эффективности экономики в результате чрезмерного роста налогов и, как следствие, подрыву стимулов к предпринимательству, инвестициям, а также снижению стимулов к труду у самих получателей трансфертных выплат. Проведение этой политики требует значительных средств на содержание бюрократического аппарата.

Проводя социальную политику, государство использует такие инструменты, как социальные стандарты, потребительские бюджеты, другие пороговые социальные ограничители.

Социальные стандарты являются средством обеспечения прав граждан в области социальных гарантий. Минимальные государственные социальные стандарты - это государственные услуги, предоставление которых гражданам на определенном минимально допустимом уровне гарантируется государством на безвозмездной и безвозвратной основах за счет бюджетов всех уровней на всей территории страны. Они используются для определения финансовых нормативов, необходимых для формирования бюджетов и внебюджетных фондов. На

основе социальных стандартов (пороговых показателей) по науке, образованию, культуре, здравоохранению устанавливаются объемы их финансирования.

Помимо минимальных социальных стандартов, индикатором в социальной политике государства служат показатели прожиточного минимума. В социальном законодательстве развитых стран при помощи этого показателя измеряется бедность: население, имеющее доходы ниже прожиточного минимума, признается бедным и имеет право на поддержку со стороны государства. К прожиточному минимуму привязываются многие социальные гарантии: минимальная заработная плата, минимальная пенсия, стипендии учащихся, некоторые пособия. В России он пока не выполняет такой функции, однако в Трудовом кодексе РФ записано положение о том, что минимальная заработная плата должна обеспечивать прожиточный минимум. Поскольку в России государство играет главенствующую роль в экономике и определяет политику оплаты труда миллионов людей, то следует понять, каким образом оно может воздействовать на доходы и заработную плату.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- налоговое регулирование средств, направленных на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;
- установление государственных гарантий по оплате труда.

За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% среднего заработка. У нас в стране в настоящее время она не превышает 10% что явно недостаточно для обеспечения нормального уровня жизни людей.

Сущность заработной платы определяется как цена рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи. Основа организации оплаты труда - потребительский бюджет работника. В России в качестве такого бюджета используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда. В структуру заработной платы, помимо тарифной части, которая регулируется в зависимости от минимальной зарплаты, входят премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда. В бюджетных организациях и на предприятиях государственного сектора экономики регулирование заработной платы осуществляется на основе

единой тарифной сетки -ЕТС. ЕТС представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников - от рабочего низшего разряда до руководителей организаций.

Существует также система надбавок и коэффициентов к заработной плате, укладываемая в систему государственного районного регулирования оплаты труда, сформированную еще в условиях плановой экономики. Эта система учитывает три фактора:

- различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности;
- различия в уровне потребительских цен по районам;
- необходимость привлечения населения в районы страны, испытывающие дефицит рабочей силы.

Основные факторы находятся под влиянием бюджета прожиточного минимума, поэтому для совершенствования существующей системы районного регулирования целесообразно разрабатывать 12-15 бюджетов, которые дают возможность разделить территорию России на 8 тарифных поясов с поясными коэффициентами от 1,0 до 1,6.

На сегодняшний день в зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска, проживания выделяется 5 зон с коэффициентами увеличения оплаты труда:

- I зона - 1,8 - 2,0;
- II зона - 1,6 - 1,8;79
- III зона - 1,4 - 1,6;
- IV зона - 1,15 - 1,4;
- V зона (комфортная) - 1,0.

За непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях применяются северные надбавки.

Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении пяти лет непрерывного стажа работы составляет:

- на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке - 100%;
- в других районах Крайнего Севера - 80%;
- в местностях, приравненных к Крайнему Северу, - 50%;
- на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока - 30% заработка.

В высокогорных районах установлены коэффициенты за работу в зависимости от степени понижения трудоспособности работника в диапазоне от 1,0 до 1,4.

1. Следует отметить, что все вышеперечисленные коэффициенты в настоящее время применяются только на государственных предприятиях. На предприятиях других форм собственности с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень оплаты труда.

4. Психологические аспекты мотивации персонала

4.1. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

Мотивация с психофизиологической точки зрения - обусловленное актуализированной потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма¹. К ним могут относиться пищевая, половая, познавательная, защитная и другие виды мотивации.

Мотивация поведения всегда эмоционально насыщена, так как то, к чему мы стремимся, нас эмоционально волнует. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационных состояний животных. Все мотивационные состояния являются модификацией потребностных состояний.

К мотивационным состояниям человека относятся: интересы, желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки.

Интерес - эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека. Интерес - это мотивационно-регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Интересы разделяются по содержанию (материальные и духовные), широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Удовлетворение интереса не погашает его, а формирует еще более разветвленную систему интересов.

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания подразделяются на три группы - естественные и необходимые, например желание удовлетворить голод или укрыться от непогоды; естественные, но не необходимые, например желание получить ученую степень; и желания ни естественные, ни необходимые - связанные с честолюбием, славой, властью, превосходством над другими людьми и т. д. Желание связано со стремлением - повышенным эмоциональным тяготением к объекту желания.

Страсть - очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. Страсть интегрирует волевые и эмоциональные побуждения и может быть положительной и отрицательной в зависимости от ценности конкретного человека. Страсть к созиданию признается обществом как положительная, а к разрушению как отрицательная.

По мнению французского философа XVII века Ф. де Ларошфуко, высказанного им в своих «Максимах»: «В человеческом сердце происходит непрерывная смена страстей, и угасание одной из них почти всегда означает торжество другой».

Влечение - состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным и сформированным в социальных условиях. Естественные

¹ Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

органические влечения - это, во-первых, ориентировочные реакции, сексуальное влечение, голод (пищевое влечение), жажда.

Влечения человека в отличие от инстинктов животных социально обусловлены. Одна из основных особенностей развитого человеческого сознания - способность осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор осуществляется иерархически организованной ценностной системой личности.

Мотивация человека может быть сознательной и бессознательной.

Сознательная мотивация связана с намерением.

Намерение - сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия. В намерении объединяются побуждение к действию и его сознательное планирование. Намерения организуют поведение человека, обеспечивают произвольность его действий, выступают как сознательный акт поведения. Сознательным обоснованием намерения является мотив.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, личностный смысл поступка. При этом следует отличать термин мотивировка - оправдательные высказывания по поводу совершенного действия. Они могут не совпадать с действительными мотивами, маскировать их. Очень часто ребенок, совершивший плохой поступок, пытаясь оправдаться, придумывает различные объяснения, далекие от истины. Деятельность человека обычно побуждается иерархией мотивов. При этом определенные мотивы приобретают ведущее значение.

Ведущие мотивы придают деятельности, ее объектам и условиям личностное значение - смысл.

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

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

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

Установки могут быть связаны с различными компонентами деятельности. Смысловые установки определяют личностный смысл конкретных объектов, явлений, готовность действовать по отношению к значимому объекту определенным образом.

Целевые установки обеспечивают устойчивую направленность действий, они выражаются в тенденции к завершению действия при любых обстоятельствах, что иногда может привести к негибкости поведения.

Операционные установки обеспечивают психофизиологическую предрасположку индивида на совершение действия определенными способами, последовательной системой привычных операций с использованием знакомых для человека средств.

Таким образом, побудительный и целеобразующий мотивационный механизм человеческого поведения состоит из сложного комплекса взаимосвязанных личностных факторов - направленности личности, ее потребностей, модификацией которых являются рассмотренные нами понятия. Сознательным компонентом волевого, целенаправленного поведения являются мотивы поведенческих актов, интегрирующие в себе общую направленность личности.

Направленность личности в значительной мере определяется ее характером и способностями.

Способности - это совокупность врожденных и приобретенных регуляторных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

4.2. Психологические типы личности и их формы

Реальность, которая описывается понятием «личность», проявляется уже в этимологии самого термина. Слово «личность» первоначально относилось к актерским маскам («личина» - маска актера, обращенная к аудитории, каждая маска была закреплена за определенными типами действующих лиц). Затем это слово стало означать самого актера и его роль. У римлян слово «persona» употреблялось обязательно с указанием определенной социальной функции роли (личность отца, царя, судьи). Таким образом, личность по первоначальному значению - это определенная социальная роль или функция человека.

В настоящее время психология трактует личность как социально-психологическое образование, которое формируется благодаря жизни человека в обществе. Личность чаще всего определяют как человека в совокупности его социальных, приобретенных качеств.

Наряду с понятием «личность» часто употребляют такие термины, как «индивид», «человек», «индивидуальность». В чем разница между ними?

Человек - это родовое понятие, указывающее на отношение существа к высшей ступени развития природы - человеческому роду. В этом понятии утверждена генетическая предопределенность развития собственно человеческих признаков и качеств.

Индивид - это единичный представитель человеческого вида. Как индивиды люди отличаются друг от друга не только морфологическими особенностями (рост, цвет глаз и другие), но и психологическими свойствами (способности, темперамент, эмоциональность).

Индивидуальность - это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и другие).

В понятиях «личность» и «индивидуальность» зафиксированы различные стороны человека. Это хорошо видно из эпитетов, применяемых в языке вместе с этими терминами. Со

словом «личность» обычно употребляют «сильная», «независимая», «энергичная», подчеркивая ее деятельность в глазах других людей. Об индивидуальности говорят «яркая», «творческая», имея в виду качества самостоятельной сущности.

Во второй половине XX века при изучении личности активно используются экспериментальные методики исследований психических явлений.

В результате сложилось много различных теорий личности. Среди них выделяются: бихевиористская (Д. Уотсон), изучающая поведение личности, гештальт-психологическая (К. Левин, Т. Вергеймер), изучающая психику с точки зрения целостных структур - гештальтов (образ). Психодинамическая теория личности (Фрейд) анализирует поступки личности исходя не только из сферы сознания, но и глубинной структуры подсознания, выделяя потребности в качестве движущего фактора. Когнитивная теория личности (У. Найссер) главную роль в объяснении поведения личности отводит знаниям. Гуманистическая теория личности (Г. Олпорт, К. Роджерс, А. Маслоу) объясняет поведение личности исходя из стремлений человека к самоактуализации, реализации всех своих возможностей.

В зависимости от теоретического подхода существует и совершенно различная типология личности.

Социализация личности

Социализация личности - это формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально-положительного поведения.

Качество и характер социализации в значительной мере определяются социальным устройством общества, в котором он находится. Например, в условиях тоталитаризма возникают противоречия между личным и общественным бытием человека. Чем больше личность подвержена казенно-казарменной идеологии, тем меньше она индивидуализирована - формируется авторитарно-зависимый тип личности. Основные качества этого типа - конвенционализм (принятие догматических норм и правил без критического осмысления), тревожная озабоченность повсеместным исполнением догматических требований; верноподданничество, ненависть к инакомыслящим, косность мышления, утрата компетентности и социальной ответственности и другие.

Социализация - это не только овладение личностью социальным опытом, но и формирование личной стабильности индивида. Различаются личности социализированные, то есть адаптированные к условиям своего социального бытия, десоциализированные - девиантные, отклоняющиеся от основных социальных требований (крайняя форма - маргинальность), и психически аномальные (психопаты, невротики, лица с задержками психического развития и со «слабыми местами» в психической саморегуляции).

Социализированные личности обладают личной автономией - потребностью в утверждении своей индивидуальности. В критических ситуациях такая личность сохраняет свою жизненную стратегию, остается приверженной своим позициям и ценностям

ориентациям (цельная личность). Им свойственна толерантность - способность к адекватным действиям в ситуации противодействия кому или чему-либо.

Стабильная личность решительна и настойчива в достижении поставленных целей, но не ригидна, то есть способна к коррекции поведения. Такая личность обладает развитым чувством самоуважения, подвергает себя самоконтролю.

Типы темперамента личности

Термин «темперамент» происходит от латинского слова, означающего соотношение, смещение частей, соразмерность. Темпераментом называют индивидуально своеобразную, природно-обусловленную совокупность динамических проявлений психики - интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний. Известны три основные системы объяснения сущности темперамента.

Первая (гуморальная) система связывала состояния организма с соотношением в нем различных жидкостей. В связи с этим выделялось четыре типа темперамента. Преобладание крови (лат. «сангвис») - сангвинический темперамент; желчи («холе») - холерический; слизи («флегма») - флегматический, а черной желчи («мелана холе») - меланхолический темперамент. Такая терминология и описание различных типов возникли в V веке до н. э. в трудах Гиппократ и Галена и сохранились до наших дней. Однако в наши дни она представляет только исторический интерес и дает нам возможность применять названия, данные древними учеными.

Вторая система (конституциональная) возникла в XX веке и описана немецким психиатром Э. Кречмером. Она связывает темперамент с телосложением человека. Кречмер выделял четыре конституциональных типа: лептосоматик (астеник), атлетик, пикник, диспластик.

С первыми тремя типами строения тела Кречмер соотнес три выделенных им типа темперамента, которым он дал наименования: шизотимик, иксотимик и циклотимик.

Шизотимик, имеющий астеническое сложение, замкнут, склонен к колебаниям эмоций, упрям, малоподатлив к изменению установок и взглядов, с трудом приспосабливается к новой обстановке. Иксотимик, обладающий атлетическим сложением, проявляет себя как спокойный, маловпечатлительный человек со сдержанной мимикой и жестами, с невысокой гибкостью мышления. Часто бывает мелочным. Циклотимик, обладающий пикническим телосложением, эмоционально колеблется между радостью и печалью, легко контактирует с людьми и реалистичен во взглядах.

Основной недостаток этого подхода состоит в том, что в нем недооценивается или игнорируется роль среды и социальных условий в формировании психических свойств индивида.

Третий подход к объяснению сущности темперамента связывает его типы с деятельностью центральной нервной системы. И.П. Павлов выявил три основных свойства нервных процессов - сила, уравновешенность и подвижность. Различные их комбинации

образуют четыре типа высшей нервной деятельности, лежащих в основе четырех типов темпераментов, названия которых были приведены выше.

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

Холерик - это человек, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и резкость в движениях. Повышенная возбудимость холерика при неблагоприятных условиях может стать основой вспыльчивости и даже агрессивности. Однако при соответствующей мотивации холерик способен преодолевать значительные трудности, отдаваясь выполняемому делу с большой страстью. Для него характерна резкая смена настроений. Наибольшей результативности человек с таким темпераментом достигает в деятельности, требующей повышенной реактивности и значительного одновременного напряжения сил.

Сангвиник отличается легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми. Чувства сангвиника легко возникают и быстро сменяются, его стереотипы достаточно подвижны, условные рефлексы быстро закрепляются. Он не чувствует скованности в новой обстановке, способен к быстрому переключению внимания и деятельности. Эмоционально устойчив. Люди с сангвиническим темпераментом больше всего подходят для деятельности, требующей быстрых реакций, значительных усилий, распределения внимания.

Флегматик - человек с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Его реакции несколько замедленны. Настроение устойчиво, его трудно разговорить, развеселить. В сложных жизненных ситуациях флегматик остается достаточно спокойным и выдержанным человеком. Он не допускает импульсивных, порывистых движений, так как процессы торможения у него всегда уравновешивают процессы возбуждения. Флегматик обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным раздражителям, но не способен быстро реагировать в неожиданных трудных ситуациях. Он предпочитает завершить одно дело и только потом браться за другое. Он постоянно сверяет свои действия с перспективой. Флегматик с трудом отказывается от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, работу, друзей. Он трудно и медленно приспосабливается к новым условиям, долго колеблется перед принятием решения. Он достигает больших успехов в тех видах деятельности, которые требуют равномерного напряжения сил, усидчивости, устойчивости внимания и большого терпения.

Меланхолик - человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной раздражительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям (иногда даже по незначительным поводам). Его чувства легко

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

Исследования Павлова показали, что свойства личности зависят от природной нейрофизиологической организации человека, но не определяются ею.

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

Темперамент выступает в качестве общей основы многих личностных характеристик человека и самого характера. Люди одного темперамента могут быть добрыми и жестокими, ленивыми и трудолюбивыми, аккуратными и неряшливыми. Темперамент лишь задает динамику психического реагирования. Знание особенностей своего темперамента, учет их в организации своей жизнедеятельности способствуют развитию позитивных проявлений, вытекающих из свойств нервной системы человека.

4.3. Акцентуация характера (основные классификации психологических типов)

Акцентуация - это слабые места характера индивида.

Ларошфуко писал: «Слабость характера - это единственный недостаток, который невозможно исправить».

Одна из классификаций типов личности определяется по типологии немецкого психиатра К. Леонгарда. Она основана на оценке стиля общения человека с окружающими людьми и связана с понятием акцентуации характера.

По этой типологии выделяют:

- Гипертимный тип, отличающийся постоянно повышенным настроением. Люди такого типа веселы, беззаботны, часто легкомысленны и склонны к увлечениям всякого рода. Это неисправимые оптимисты, все видящие в розовом свете. Они уверены в себе и своем успехе, а потому склонны к риску. Неудачи их не огорчают вовсе или неглубоко и недолго. Они общительны, легко завязывают знакомство, живо отзываются на все события, разносторонни, но в то же время обыкновенно поверхностны, неусидчивы, отвлекаемы. К постоянно повышенному настроению нередко примешивается раздражительность, приводящая к гневным вспышкам, как правило, непродолжительным, неглубоким и не производящим большого впечатления на окружающих. Они легко вскипают и быстро отходят. Это активные натуры. Они

энергичны, деятельны, предприимчивы. Свои проекты они быстро и решительно приводят в исполнение.

- Гипотимный тип. Гипотимики, так же как и гипертимики, отзывчивы, живо и сильно реагируют на все, что происходит вокруг них, но тон настроения у них понижен. Они мало чувствуют радости жизни, видят все в мрачном свете, недовольны всем, и прежде всего собой. Часто объективно хорошо выполняя работу, бывают не удовлетворены ею. Охотно говорят о бессмысленности существования, склонны к жалобам на свое здоровье, к ипохондрии.
- Дистимный тип характеризуется низкой контактностью, немногословием, пессимизмом. Люди этого типа домоседы, ведут замкнутый образ жизни, склонны к подчинению.
- Циклоидный тип. Людям этого типа свойственны довольно частые перемены настроения. В период приподнятого настроения они бывают общительными, а в период подавленного - замкнутыми. В период душевного подъема они относятся к гипертимному типу характера, а в период спада к дистимному типу.
- Возбудимый тип характеризуется низкой контактностью, угрюмостью, занудливостью. У людей этого типа замедленные вербальные и невербальные реакции. В спокойном состоянии они добросовестны, аккуратны, любят детей и животных. В состоянии эмоционального возбуждения, возникающего по вполне пустяковым поводам, они склонны к брани, конфликтам, плохо контролируют свое поведение, трудно уживаются в коллективе из-за низкой коммуникативности.
- Застревающий тип - человек умеренной общительности, склонный к нравоучениям, занудливости. Люди этого типа обидчивы, подозрительны, конфликтны, обладают повышенной чувствительностью к социальной несправедливости. Для них характерны стремление добиваться высоких показателей в любом деле, предъявлять повышенные требования к себе и к окружающим, дисциплинированность.
- Педантичный тип. Выделяется чрезмерным формализмом в служебном рвении, брюзжанием, занудливостью на работе и в быту. Однако в общении люди этого типа привлекают к себе ровным настроением, серьезностью, надежностью в делах, добросовестностью и аккуратностью.
- Тревожный тип. Людям этого типа свойственны низкая контактность, неуверенность в себе, робость, пониженный фон настроения, нерешительность, долгое переживание неудач. Люди этого типа редко вступают в конфликты, стремясь в сложных ситуациях опереться на сильную личность. Притягательные свойства этих людей - дружелюбие, самокритичность, исполнительность.
- Эмотивный тип. Существенная черта людей с таким типом характера - стремление общаться в кругу друзей, где их хорошо понимают. Они чрезвычайно чувствительны, обидчивы, хотя и носят обиды в себе, часто находятся в подавленном настроении,

слезливы. Их привлекательные черты: доброта, сострадательность, исполнительность, умение искренно радоваться чужим успехам.

- Демонстративный тип. Люди этого типа очень контактны, стремятся к лидерству, доминированию, жаждут власти, похвалы. Они самоуверенны, самолюбивы, легко приспосабливаются к людям, склонны к интригам, хвастовству, лицемерны, эгоистичны. Их положительные черты - артистизм, обходительность, неординарность мышления, умение увлечь других людей и повести их за собой.
- Экзальтированный тип. Ему свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость, но в то же время такие люди могут быть конфликтными. Они альтруисты, внимательны к друзьям и близким, обладают яркими и искренними чувствами, хорошо развитым художественным вкусом. Отрицательные черты их характера - подверженность панике, отчаянию, сиюминутные настроения.
- Экстравертированный тип. Такие люди отличаются открытостью для любой информации, готовностью выслушать и помочь любому. Обладают высокой степенью общительности, уступчивы, исполнительны. Им трудно дается организованность на работе и в быту. Отталкивающие черты - легкомыслие, необдуманность поступков, склонность к распространению слухов, сплетен.
- Интровертированный тип. Люди этого типа характеризуются низкой контактностью, замкнутостью, оторванностью от реальности, склонностью к философствованию. Ориентированы на себя, на свой внутренний мир, свою оценку предмета или события, а не на объект как таковой. Они склонны к одиночеству, вступают в конфликты при попытках вмешаться в их личную жизнь, сдержанны, принципиальны, склонны к самоанализу, имеют твердые убеждения и жизненные принципы. Их поступки определяются в первую очередь своей внутренней установкой. Они чрезмерно упрямы в отстаивании своих взглядов, даже нереальных. (Экстравертированный и интровертированный типы относятся к типологии К. Юнга.)

Типы личности, введенные Юнгом, не определяются обстоятельствами жизни человека. Они врожденные.

Другая классификация акцентуированных личностей была предложена и разработана советским психиатром П.Б. Ганнушкиным и затем продолжена немецким психиатром К. Леонгардом.

По ней выделяют следующие психологические типы:

- Эпилептоид. Ему свойственны высокий энергетизм, агрессивность, любовь к порядку, тщательность. Он чаще всего выбирает профессию, которая ему ближе, - финансиста, офицера, юриста, так как в процессе этой работы, связанной с поддержанием порядка, развиваются все больше и сами черты его характера. Так, в качестве финансиста эпилептоид особенно ценен, так как в этой деятельности необходим учет и контроль, они требуют строгого порядка, тщательности и строгого соблюдения законности, то

есть всех тех качеств, которыми обладает эпилептоид. Если эти качества не находят достойного конструктивного применения, то эпилептоид может стать бюрократом. Ему свойственно подчиняться не духу, а букве закона, и официальный документ для него заведомо важнее живого человека. В работе с деньгами такие люди не допускают растрат и не идут на риск. Эпилептоид не сделает головокружительной карьеры, а будет медленно, но верно продвигаться по служебной лестнице. В качестве начальника, управляющего людьми он всегда будет требовательным и придирчивым как к себе, так и к другим. Он умеет принимать быстрые решения, не затягивая время, но при наличии времени может и «обмозговать» все подробно. Ему присущ авторитарный стиль руководства, но при этом он подвержен влиянию того, как принято в обществе. Если принято демократично руководить, то ему нетрудно перестроиться в духе времени.

- Паранойяльный. Ему свойственны высокий энергетизм, агрессивность, целеустремленность. Если работа совпадает с основной целью такого типа, то он всегда в работе. Ему трудно бывает работать в коллективах, поэтому наиболее успешной для него является индивидуальная творческая работа. Творчество для него - это не свободное самовыражение, а поиск ответа на какую-нибудь великую загадку или решение какой-либо крупной проблемы. Именно такие личности двигают прогресс всего человечества, способствуют развитию всего общества. В коллективном труде паранойяльный тип - это генератор идей, которого нельзя ограничивать никакими рамками, кроме постановки самой цели исследования. Результаты работы нужно уметь принимать в том виде, в котором он их поставляет. Его нельзя заставлять оформлять отчеты или выдавать готовые обчисленные результаты - это пустая трата времени. Для этого лучше использовать эпилептоида, который будет дорабатывать результаты паранойяльного.
- Гипертим. Ему свойственны повышенное настроение, экстравертированность, высокий энергетизм. В связи с огромной активностью, общительностью и способностями гипертима ему самому и окружающим кажется, что он будет успешен в любом деле. В начале он может что-то организовать, предложить, начать, однако в процессе повседневной работы ему становится скучно, и он переключается на другое, бросив предыдущее. Так как он всегда на виду, его быстро продвигают по службе и выдвигают на руководящую работу. Гипертим часто художественно одарен, причем одновременно в разных областях - музыке, живописи, литературе. Его творческий процесс - это бессистемное выплескивание излишков своей энергии и таланта. Обычно он творит во всех областях понемножку, не достигая выдающихся успехов ни в одной из них.
- Истероид. Ему свойственны высокий энергетизм и демонстративность (стремление быть в центре внимания). Это талантливый, разносторонне одаренный человек,

особенно в плане художественных способностей. Ему легко дается перевоплощение, он очень артистичен. Это не мыслительный, а художественный тип, он мыслит не абстрактно-логически, а образно, поэтому он высокопродуктивен в художественном творчестве - изобразительном искусстве и поэзии. Истероидам лучше всего работать самостоятельно, вне рамок коллектива, заниматься свободным творчеством, потому что в коллективе им очень трудно ужиться, так как они очень конфликтны - демонстрируют свое превосходство, перебивают, ведут себя высокомерно.

- Шизоид. Ему свойственны малый энергетизм, интровертированность (замкнутость). Чаще всего шизоиды занимаются точными науками - математикой или теоретической физикой. Могут быть музыкантами, тяготеющими к классической музыке, композиторами, сочиняющими сложную, оригинальную музыку или музыку нового стиля, художниками-абстракционистами. Все это происходит при благоприятном стечении обстоятельств. Если же с детства шизоиды оставались непонятыми и его способностям не уделялось достаточного внимания, то чаще всего такой человек вырастет не понятым никем чудаком или неудачником, работающим на непрестижной работе (сторож) и читающим свои малопонятные книги. Но даже будучи профессиональным ученым или музыкантом, при невозможности вести свои исследования или свободно творить он может уйти в сторожа и там продолжать свою деятельность, потому что она главное для него, а не положение, занимаемое им в обществе. Именно шизоиды - творцы великих открытий.
- Психастеноид. Ему свойственны слабость, пониженный энергетизм, неуверенность. В работе он хороший исполнитель, очень обязательный и аккуратный работник. Ему не трудно подчиняться, если указания начальства носят логичный и упорядоченный характер. Если же он оказывается в подчинении у руководителя, который все время меняет свои решения, мнения, распоряжения, то в такой обстановке психастеноид нервничает и в конце концов вынужден сменить ее. Ему приятна тихая, аккуратная и неторопливая работа поближе к дому (библиотекарь).
- Гипотим. Ему свойственны слабость, пониженное настроение, повышенная чувствительность, тревожность, мнительность. В работе чувствительному гипотиму не столь важно дело, сколь взаимоотношения на работе, особенно отношение начальства. Поэтому они могут быть очень хорошими, исполнительными и преданными секретарями, машинистками и т. п. Однако обычно гипотимы не довольны своей работой, где бы они ни работали, в то же время они ничего не желают менять в своей жизни.

Что следует усвоить в первую очередь!

Типы личностей определяются, во-первых, темпераментом и характером индивида, во-вторых, его органическими особенностями и, наконец, нельзя рассматривать личность

человека без учета существующих общественных отношений, существующего строя и социализации.

Характер проявляется в поведении человека, в его отношении к миру и к себе, являясь сочетанием наиболее устойчивых, существенных особенностей личности.

Рассмотренные типы акцентуаций характера проявляются непостоянно. При воспитании и самовоспитании они сглаживаются, гармонизируются, так как структура характера подвижна, динамична и изменяется на протяжении жизни человека. В связи с этим необходимо постоянно изучать условия воспитания личности, учитывать имеющиеся отклонения и своевременно проводить их психокоррекцию, поскольку человек может и должен совершенствовать свои характерологические особенности.

В процессе мотивации трудовой деятельности руководители организаций должны учитывать психологические особенности каждого индивида, тип его характера, темперамента и особенности поведения в процессе трудовой деятельности. Особое внимание, на мой взгляд, здесь следует уделять направленности той или иной личности на внешний или внутренний объект (то есть экстра- и интроверсию). От этого во многом зависит функциональное разделение труда и выполнение производственных задач. Руководителям следует время от времени изучать путем тестирования характерологические особенности своего персонала наряду с изучением их потребностей. Обладание знаний о своем персонале поможет руководителям правильно выстроить линию поведения в различных ситуациях производственной деятельности.

4.4. Рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера

Руководителям организаций могут быть полезны рекомендации, каким образом составлять трудовые коллективы, в зависимости от характера работника и продолжительности самой работы.

В случае кратковременной командировки нужно подбирать людей, которые должны быть близкими по психотипу личностями. Например, два гипертимика, или два истероида, или два гипотима. Работа таких людей будет продуктивнее, чем людей противоположных психотипов, главным образом потому, что люди одного типа примерно одинаково распоряжаются своим временем и близки по образу мыслей.

В случае кратковременного выполнения творческой задачи нужно создать коллектив, ориентированный на быстрое достижение конкретной цели. Для этого необходим паранояльный тип личности, который должен стать руководителем такого коллектива. Затем необходимы эпилептоиды или в крайнем случае психастеноиды, хотя они могут удлинить сроки работы. Можно включить гипертима для организации досуга и создания бодрого настроения, но при этом он может внести дух безалаберности. Гипотим, шизоид и истероид не соответствуют цели создания такого коллектива.

В случае создания делегации или представительства необходимо использовать истероида, так как он может произвести впечатление, но желательно дополнить его паранойяльным, чтобы у слушающих осталось хорошее впечатление не только о представителе коллектива (истероиде), но и о деле в целом и о его перспективах, которые блестяще может показать паранойяльный тип. Ему лучше всего поручить и руководство делегацией.

Для встречи делегации или комиссии незаменим гипертим, который сразу найдет общий язык с прибывшими, поймет, что они хотят увидеть, как провести время. Гипертим сможет вовремя объяснить и оправдать обнаруженные недостатки. Гипертима следует дополнить эпилептоидом или психастеноидом для подкрепления слов и доводов гипертима с цифрами в руках или на конкретных базах.

Составляя коллективы на долгое время, нужно найти в них место для каждого психотипа - главное, чтобы это место соответствовало психологическим особенностям человека. Руководителем следует назначить человека со средневыраженными чертами паранойяльности и истероидности или радикального гипертима. Его заместителем - человека с эпилептоидными чертами личности. Шизоиду не нужно давать официальных руководящих полномочий, но нужно занять в группе должное место поставщика идей. В коллективе необходимы добросовестные исполнители - психастеноиды и секретарши гипотимно-го склада характера - верные и исполнительные.

Созданный таким образом трудовой коллектив должен обладать высокими деловыми качествами и психологической устойчивостью.

5. Разработка и внедрение системы мотивации персонала

5.1. Постановка целей и задач системы оплаты труда

Приступая к разработке новой системы оплаты труда или корректировке существующей системы, еще раз необходимо проанализировать следующие аспекты:

- цели и задачи новой системы оплаты труда;
- позиционирование компании на рынке;
- результаты внутренних исследований мотивации персонала и существующей системы оплаты труда.

Цели и задачи новой системы оплаты труда вытекают из стратегии и целей компании, а также стратегии управления персоналом. При их разработке учитываются следующие факторы:

- цели и задачи организации;
- стратегическое позиционирование компании на рынке труда;
- организационная культура;
- ценности компании;
- специфика бизнеса;
- стадия развития бизнеса;

- структура организации;
- финансовое положение;
- характеристики рабочего коллектива.

Примеры

1. Типичный вариант цели системы оплаты труда в компании, в которой разработана стратегия и внедрено стратегическое управление:

- привлечение и удержание сотрудников, обладающих навыками, квалификацией и знаниями, необходимыми организации для достижения стратегических целей и задач.

2. Вариант цели системы оплаты труда для компании, выбравшей стратегию лидерства:

- формирование, развитие и удержание команды лидеров, способных сориентировать персонал на достижение стратегической цели.

3. Варианты целей системы оплаты труда для компании, выбравшей стратегию повышения эффективности бизнеса:

- мотивация персонала на достижение стратегических целей, на эффективность компании;
- развитие лидеров, готовых принимать на себя ответственность за личный и командный результат работы;
- мотивация сотрудников к постоянному развитию и росту;
- ориентация персонала на разделение рисков вместе с компанией.

4. Вариант задачи (в отличие от целей, ориентированных на долгосрочное и среднесрочное планирование, задачи направлены на краткосрочное планирование) системы оплаты труда для компании, не имеющей четко выраженной стратегий:

- создание системы оплаты труда, наиболее полно соответствующей задачам компании на ближайший период и достаточной для привлечения и удержания необходимого персонала.

5.2. Позиционирование и оценка должностей

Позиционирование компании на рынке труда на этапе построения системы мотивации требует окончательной проработки. Необходимо четко разделить вес», персонал по категории и выбрать для каждой из них позицию на рынке в соответствии с данными внешних исследований, включающими обзоры заработных плат.

Пример

Для компании, находящейся ниже среднего уровня рынка, и при этом выбравшей стратегию лидерства, возможно следующее позиционирование по оплате труда:

Таблица 5.1.

Позиционирование компании по оплате труда

Менеджмент - Управленческий персонал

Высший менеджмент (первые руководители, топ-менеджеры)	Средний менеджмент (в различных структурах - начальники отделов,	Младший менеджмент (начальники секторов, начальники участков, руководители групп,
1 -й год работы - среднее значение по рынку труда 2-й год - на 12% выше среднего значения по рынку труда 3-й год - на 25% выше среднего	1-й год работы - среднее значение по рынку труда 2-й год - на 12% выше среднего значения по рынку труда	1-й год работы - на 12% ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее значение по рынку труда
Сотрудники		
Основной персонал	Административный персонал	Вспомогательный персонал
Производственный (мастера, прорабы, операторы, рабочие) или коммерческий (менеджеры по продажам, менеджеры по поддержке продаж, торговые представители, менеджеры по маркетингу и продуктам и пр.). При существовании в компании двух и более направлений	Финансисты, экономисты, бухгалтеры, менеджеры по персоналу, РК-менеджеры, ЛХО, секретари и пр.	Как в общей хозяйственной, так и производственной деятельности (дворники, уборщицы, водители, кладовщики и пр.)
1 -й год работы - на 12% ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее	1-й год работы - на 12% ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее значение по рынку	В зависимости от финансовых возможностей компании Рыночные значения не очень важны

Окончательные решения о позиционировании компании на рынке принимаются с учетом утвержденной стратегии оплаты труда и результатами внутреннего анализа.

По результатам внутренних исследований готовятся следующие отчеты для топ-менеджеров:

- отчеты о состоянии системы мотивации и оплаты труда, в т. ч. средние значения доходов сотрудников различных категорий по всем контрольным должностям;
- отчет о связи всей системы управления персоналом с оплатой труда;
- отчет об удовлетворенности персонала системой мотивации и оплаты труда;
- отчет о мотивационной структуре персонала;
- отчет о готовности персонала к изменениям.

При анализе и обсуждении результатов внутренних исследований топ-менеджеры и специалисты службы управления персоналом формируют реальную картину доходов сотрудников по категориям, определяют соответствие этих доходов рыночным значениям, выявляют все достоинства и недостатки существующей системы оплаты труда и ее связи со всей системой управления персоналом. Во время таких обсуждений окончательно утверждаются цели и задачи системы, формируется позиция и перспективная политика компании по отношению к оплате труда сотрудников, принципы соотношения частей оплаты труда и структуры компенсационных пакетов.

Примеры

1. Производственная компания не имела стратегии развития, выполняла заказы клиентов, сохранившихся от прежних времен, ориентировалась на старые продукты.

Компания в последние годы начала резко терять эффективность, так как в связи с развитием рынка потребности заказчиков возросли, также ее начали покидать квалифицированные кадры. Решения, которые были приняты руководством предприятия в данных условиях:

Общая стратегия	Стратегия управления	Политика в области оплаты	Позиция компании на рынке в течение 3 лет	Основные требования к системе оплаты труда
Повышение эффективности	Ориентация на лидерство-удержание квалифицированных кадров. Формирование кадрового резерва. Привлечение молодежи	Вовлечение персонала. Прозрачность. Ориентация на результат. Высокая переменная часть. Развитие	Движение для топ-менеджеров и ключевых сотрудников к среднему значению рынка в течение 3 лет	Ясная структура компенсационных пакетов. Простота расчетов. Связь базовых окладов и льгот с достижениями. Гибкий фонд оплаты труда. Связь оплаты труда с оценкой Персонала и

2. Растущая компания, которая не может позволить себе привлекать и удерживать квалифицированный персонал высокой зарплатой, ставит цель -формирование команды и задачу - сохранение размера расходов на персонал.

Решения, которые были приняты руководством компании по изменениям в системе оплаты труда в данных условиях:

- базовая зарплата невысокая, но сравнимая с зарплатой, которую сотрудник мог бы получать в другой компании (на 10-20% ниже среднерыночного уровня);
- дополнительные льготы для всех сотрудников компании;
- развитая система нематериального стимулирования;
- возможности профессионального развития (проектная работа под руководством высококвалифицированных сотрудников);

- ориентация на молодых специалистов, развитая система обучения и повышения квалификации (в т. ч. за счет наставничества).

Проведение оценки должностей

Прежде всего организации необходимо определиться с выбором метода оценки должностей. Для большинства мелких и средних российских компаний наиболее целесообразно применение интегрального метода, который сочетает в себе простые методы (простое ранжирование и парное сравнение) и некоторые принципы более сложных и затратных методов (классификации, балльно-факторный).

Затем служба управления персоналом совместно с линейными менеджерами и ключевыми сотрудниками организует проведение оценки всех должностей компании. В первую очередь оцениваются контрольные должности, после этого полученные данные дополняются и конкретизируются для остальных имеющихся позиций.

1. Небольшая компания принимает решение для оценки должностей использовать метод простого ранжирования. Для этого служба управления персоналом совместно с топ-менеджерами, линейными менеджерами и ключевыми сотрудниками вырабатывает набор критериев для различных категорий должностей:

- знания;
- участие в бизнесе;
- лидерство;
- решение проблем;
- тип воздействия на результаты;
- область воздействия на результаты;
- коммуникационные навыки;
- ответственность;
- управление персоналом.

Служба управления персоналом составляет список всех существующих должностей и совместно с рабочей группой оценивает должности (но не сотрудников!) по утвержденным критериям.

Утверждается список должностей с грейдами (разрядами).

Таблица 5.2..

Пример распределения должностей по грейдам

Грейды	Наименование должности
1	Курьер Рабочий склада
2	Делопроизводитель

3	Секретарь Кладовщик Водитель
4	Специалист по направлениям деятельности Оператор Старший кладовщик
5	Ведущий специалист по направлениям деятельности Бухгалтер
6	Главный специалист по направлениям деятельности Секретарь-референт
7	Старший бухгалтер Ведущий ЭКОНОМИСТ Руководитель проекта Менеджер по продажам Менеджер по маркетингу
8	Начальник отдела Начальник службы Заместитель главного бухгалтера Ст. юрисконсульт (юрист)
9	Региональный директор Директор по направлениям
10	Главный бухгалтер Зам. генерального директора
11	Генеральный директор

2.Средняя успешная российская компании для оценки должностей принимает решение использовать интегральный метод с элементами метода классификации. Предприятие покупает общеиндустриальный обзор по России и экспертно решает следующие вопросы:

- использовать все (а не только приоритетные для компании) критерии оценки должностей;
- использовать "дерево" должностей с глобальными грейдами и их уровнями для сравнения с собственными контрольными должностями;
- сравнивать описания должностей с должностями, имеющимися в компании.

Если обзор рынка проводится силами специалистов организации, рабочая группа также получает список должностей по категориям с грейдами.

5.3. Разработка системы оплаты труда (основные выплаты)

Фиксированная (базовая, тарифная) часть оплаты труда обеспечивает дифференцированный подход в оплате в зависимости от выполняемых функций и компетенций, профессионально-квалификационного и должностного уровня работников.

Таблица 5.3.

Соотношение частей оплаты труда

Персонал	Фиксированная часть (%)	Переменная часть (%)
Топ-менеджмент	50	50
Средний менеджмент	60	40
Линейный менеджмент Линейный персонал	50-70	50-30

Рис. 5.1. Схема построения системы базовых окладов

Выбор контрольного значения вилки оклада для каждой должности

Контрольное значение формируется как оптимальный вариант среднего базового оклада для данной позиции с учетом результатов внутреннего и внешнего анализа. Очень часто эти цифры берутся из обзора заработных плат. Например, если компания выбирает для своих менеджеров позицию на рынке на уровне среднего значения, то его денежные выражения для каждой менеджерской должности будут составлять контрольное значение вилки окладов.

Минимальное значение вилки устанавливается, как правило, на уровне 0,8 от контрольного значения, а максимальное - как правило, на уровне 1,2 от контрольного значения. Таким образом формируется вилка для каждой типовой должности.

Таблица 5.3.

Диапазон (вилка) и уровни базовых окладов

Значение вилки	Рейтинг	Комментарии
120%	Высшая компетентность Рейтинг 5	Максимум грейда (разряда)
110%	Высокая компетентность Рейтинг 4	
100%	Компетентность Рейтинг- 3	Среднее значение по грейду (разряду)
90%	Обучение, низкая компетентность Рейтинг 2	
80%	Обучение Рейтинг 1	Минимум грейда (разряда)

Таблица 5.4.

Пример распределения штатных должностей по грейдам с вилками окладов

Грейды	Наименование должности	Вилка грейдов (руб.)
1	Курьер Рабочий склада	3200-4000-4800
2	Делопроизводитель	3800-4800-5800
3	Секретарь Кладовщик Водитель Горничная	4600-5700-6800
4	Специалист по направлениям деятельности Оператор	5600-7000-8400
5	Ведущий специалист по направлениям деятельности Бухгалтер	6800-8500-10200
6	Главный специалист по направлениям деятельности Секретарь-референт Экономист Генеральный директор	8000-10 000- 12 000
7	Старший бухгалтер Ведущий экономист Руководитель проекта Менеджер по продажам Менеджер по маркетингу	10000-12 500-15 000
8	Начальник отдела Начальник службы Заместитель главного бухгалтера ст. юрисконсульт (юрист)	13 000-16 200-19400
9	Региональный директор по направлениям	18100-22 700-27200
10	Главный бухгалтер Зам. генерального директора	27 200-34 000-40 800
11	Генеральный директор	41 600-52 000-62 400

Принцип наложения уровней зарплаты

Определение "шага" (разницы) между средними значениями вилок грейдов (в среднем 25%) является принципом наложения зарплаты. Политика роста зарплат предполагает от 3 до 5-го уровня внутри вилки.

Определение зависимости уровня зарплаты от оценки

По результатам регулярной аттестации или целевой оценки возможно как повышение сотрудника в должности, так и увеличение базового оклада в пределах вилки грейда.

Политика пересмотра зарплат

В зависимости от политики компании могут применяться инфляционные поправки к базовым выплатам.

Таблица 5.5.

Инфляционные поправки к базовым выплатам

Периодичность	Размер
Единовременно в начале	5-7% годовых
2 раза в год	12-15% годовых
Ежеквартально	20-25% годовых
Единовременно	Разовый скачок на 10% и более

Политика пересмотра базовых окладов должна зависеть от:

- результатов деятельности;
- уровня инфляции;
- трудового стажа;
- уровня: оплаты на рынке.

В настоящее время при корректировке базовых окладов компании часто используют результаты собственной деятельности и изменения рынка. Для этого необходимо разработать и утвердить систему, при которой результаты оценки каждого сотрудника могут влиять на изменения вилки, грейда, должности.

Например, если в компании цель системы оплаты труда - удержание ключевых эффективных работников, то такие изменения можно предусмотреть для тех сотрудников, которые во время оценки эффективности работы персонала при пятибалльной шкале оценок получают 4 и 5 баллов.

Политика роста зарплат внутри диапазона (грейда)

Сегодня гораздо чаще компании используют результаты деятельности и изменения рынка для изменения базовых окладов. Для этого необходимо разработать и утвердить зависимость результатов оценки каждого сотрудника с возможностью изменения внутри "вилки" диапазона (грейда).

К фиксированной части оплаты труда также относятся надбавки и доплаты (регулярные или разовые, но значительные по величине переработки времени), учитывающие следующие факторы:

- высокая интенсивность труда;
- многосменный режим работы;
- работа в ночное время;
- работа в выходные и праздничные дни;
- работа по графику с разделением рабочего дня на части перерывами не менее двух асов;
- ненормированный рабочий день;
- работа в неблагоприятных, опасных для здоровья и жизни условиях труда;
- перевозка опасных грузов;
- работа на отдаленных объектах;

- частые длительные командировки, разъездной характер труда;
- наличие личного клейма качества;
- другое.

5.4. Разработка элементов системы вознаграждений (переменные выплаты)

Чтобы разработать систему вознаграждения, прежде всего необходимо утвердить структуру переменных выплат для различных категорий сотрудников. После этого формируется список по видам и периодичности выплат для каждой категории.

Определение размера премиального фонда

Формирование структуры премиального фонда: годовые выплаты, квартальные, ежемесячные. Базой для начисления может избираться процент от фонда оплаты труда.

Пример

Компанией с численностью персонала 200 человек сформирован годовой фонд оплаты труда в размере 1 млн. рублей. Соотношение фиксированной и переменной части в компании составляет 60 на 40. Таким образом, премиальный фонд при выполнении показателей переменной части на 100% составит 800 тыс. рублей.

Утверждение структуры переменных выплат для различных категорий сотрудников

Таблица 5.6.

Пример формирования списка по видам и периодичности выплат для каждой категории сотрудников

Менеджмент - Управленческий персонал		
Высший менеджмент (руководители высшего уровня, топ-менеджеры)	Средний менеджмент (в различных структурах - начальники отделов, начальники цехов) Участие в прибыли	Младший менеджмент (начальники секторов, начальники участков, руководители групп, супервайзеры)
Годовой бонус	Квартальные премии по результатам	Квартальные премии по
Опционы		
Сотрудники		

<p>Основной персонал Производственный (мастера, прорабы, операторы, рабочие) или коммерческий (менеджеры по продажам, менеджеры по поддержке продаж, торговые представители, менеджеры по маркетингу и продуктам и пр.). При существовании в компании двух и более направлений бизнеса могут также разделяться на отдельные категории Ежемесячные премии (комиссии) по результатам</p>	<p>Административный персонал Финансисты, экономисты, бухгалтеры, менеджеры по персоналу, №-менеджеры, АХО, секретари и пр. Ежемесячные премии по результатам</p>	<p>Вспомогательный персонал Как в общей хозяйственной, так и производственной деятельности (дворник, уборщицы, водители, кладовщики и др.) Разовые премии</p>
--	--	---

Определение основных показателей эффективности

Для построения системы эффективного премирования определяются 5-7 показателей по каждому подразделению или должности на определенный период (от 1 года до 5 лет).

Ключевые показатели эффективности, или KPI - ключевые характеристики деятельности в количественном выражении. Это система показателей, измеряющая эффективность (результативность) сотрудников, команды или процесса (функции) по заранее заданным критериям. Для формирования оценочных листов сотрудников с применением KPI следует установить веса показателей, сформировать их плановые значения.

Рис. 5.2. Алгоритм формирования KPI

Пример

Формирование перечня показателей эффективности в конкретной компании Цель (диктуется бизнес-стратегией) - обеспечить предприятия холдинга квалифицированными управленческими кадрами. Анализ слабых сторон - высокая текучесть резервистов, неиспользование резерва. Ключевой показатель: процент готового резерва (по уровням управления). Задачи:

1. Сформировать состав резерва.

Перечень показателей - процент должностей от их общего числа, на которые сформирован резерв.

2. Подготовить резерв. Перечень показателей:

- процент охвата резервистов программой развития;
- частота обучения резервистов;
- процент прошедших;
- процент соответствия знаний и навыков резервистов модели

компетенций;

- количество стажировок.

3. Использовать резерв.

Перечень показателей - востребованность (процент новых назначений из числа резерва).

4. Сохранить резерв.

Перечень показателей - текучесть, стаж в одной должности, показатель удовлетворенности.

5. Войти в смету.

Перечень показателей - расход на подготовку одного резервиста.

Таблица 5.7.

Пример структуры оценочного листа

Цель/ показатели	Вес, %	План/факт	Оценка/ выполнения	%	Взвешенная оценка	Комментарии

Таблица 5.8.

Пример шкалы премирования

Процент выполнения плана (КПЗ)	Процент начисления переменной части (премия)
50	0
60	20
65	30
70	50
80	70
85	80
90	90
100	100
105	120
ПО	140

6. Провести пробные расчеты начисления премий при различных процентах выполнения показателей. Спрогнозировать совместно с рабочей группой примерный уровень выполнения показателей. При выходе за рамки фонда премирования откорректировать плановые значения показателей. Откорректировать размер премиального фонда: при нормальном распределении значений выполнения показателей экономия на сотрудниках, выполнивших ниже 100% плана, позволит премировать перевыполнивших план сотрудников.

Например, если при прогнозировании выполнения планов по показателям очевидно, что все сотрудники могут выполнить их на 100 и более процентов, то это говорит о некачественном планировании численных значений (они должны быть достижимыми, но напряженными для работника).

5.5. Разработка системы дополнительных льгот и нематериального вознаграждения

Первым шагом разработки системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации является обсуждение с рабочей группой принципов предоставления льгот и поощрений сотрудников, которые могут быть следующими:

- поощрение длительного времени работы в компании (дополнительные льготы в зависимости от стажа);
- привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников (в зависимости от квалификации, грейда, должности и по результатам аттестации);
- стимулирование производительности труда (по результатам эффективности, деятельности);
- улучшение физического и финансового благосостояния сотрудников (всем сотрудникам);
- создание благоприятного общественного мнения о компании (всем сотрудникам различные пакеты льгот).

После определения принципов следующим шагом станет выбор фиксированного или гибкого вида предоставления дополнительных льгот.

Затем необходимо утвердить список льгот по категориям сотрудников или список возможных поощрений в рамках программы признания заслуг сотрудников и развития их карьеры в соответствии с бюджетом расходов на персонал.

Таблица 5.9.

Пример списка льгот для сотрудников разных категорий

Менеджмент - Управленческий персонал		
Высший менеджмент (руководители высшего звена, Топ-менеджеры)	Средний менеджмент (в различных структурах начальники отделов,	Младший менеджмент (начальники секторов, начальники участков,

Грейды с ___ по ___	начальники цехов) Грейды с ___ по ___	руководители групп, супервайзеры) Грейды с ___ по ___
Медстраховка 1-й категории на сотрудника и членов его семьи Другие виды страхования Машина с водителем	Медстраховка 2-й категории Страхование от несчастных случаев	Медстраховка 2-й категории Страхование от несчастных случаев
Сотрудники		
Основной персонал. Грейды с ___ по ___ Производственный (мастера, прорабы, операторы, рабочие) или коммерческий (менеджеры по продажам, менеджеры по поддержке продаж, торговые представители, менеджеры по маркетингу и продуктам и пр.). При существовании в двух и более направлений бизнеса могут также разделяться на отдельные категории	Административный персонал Грейды с ___ по ____. Финансисты, экономисты, бухгалтеры, менеджеры по персоналу, PR-менеджеры, АХО, секретари и пр.	Вспомогательный персонал. Грейды с ___ по ____. Как в общей хозяйственной, так и производственной деятельности (дворник, уборщицы, водители, кладовщики и пр.).
Медстраховка 3-й категории. Страхование от несчастных случаев. Оплата питания. Оплата транспорта или машина для менеджеров по продажам	Медстраховка 3-й категории. Оплата питания.	Оплата питания.

5.6. Связь системы социальных льгот с оценкой сотрудников

Предоставление социальных льгот может быть напрямую связано с оценкой эффективности сотрудников, если основной принцип предоставления льгот – удержание высокоэффективных сотрудников и стимулирование производительности труда

Рис. 5.3. Связь системы мотивации и оплаты труда с оценкой персонала

Пример

Фрагмент Положения об оценке персонала

1. Оценка.

Суммарная оценка эффективности труда может составить от 10 - наивысший балл, до 5 - самый низкий балл. В зависимости от оценки производится разделение сотрудников по категориям:

- 1-я категория. Оценка от 8,1 до 10 баллов;
- 2-я категория. Оценка от 7,1 до 8,1 балла;
- 3-я категория. Оценка от 6,1 до 7,1 балла;
- 4-я категория. Оценка от 5 до 6,1 балла.

Непосредственный руководитель обязан в ходе оценочного интервью провести обсуждение результатов оценки, сильных и слабых сторон деятельности сотрудника. Также он должен помогать в распространении положительного опыта работы, в определении конкретных путей преодоления недостатков или проведения необходимого обучения сотрудника.

2. Принятие решений.

Максимальная оценка эффективности 10 {или в интервале 8-10) баллов, полученная три раза подряд, может служить основанием для повышения премии по результатам года или для увеличения фиксированной части зарплаты на следующий плановый период.

Максимальная оценка эффективности, а также устойчивое положение сотрудника в 1-й категории служат основанием для первоочередного получения дополнительных социальных льгот, а также льгот, подлежащих оплате из фонда социального страхования (например, бесплатных путевок, включая частично оплаченные путевки на одного члена семьи, пособий, ссуд и пр.).

2-я категория дает сотруднику право обращаться в комиссию по социальным льготам с заявлением о предоставлении частично оплаченной путевки на отдых и лечение. В случае наличия неиспользованных средств фонда социального страхования его просьба будет удовлетворена.

3-я категория эффективности предполагает сохранение действующего размера фиксированной части оплаты труда и предоставление льгот после сотрудников первых двух категорий.

Оценка эффективности труда на уровне 4-й категории признается неприемлемой. Однократная оценка приравнивается к предупреждению, повторная - к выговору и может служить основанием для постановки вопроса об исключении сотрудника из списков дополнительного медицинского страхования. Третья низкая оценка эффективности труда приравнивается к признанию некомпетентности и может служить основанием для увольнения сотрудника.

5.7. Разработка структуры компенсационного пакета

После того как служба управления персоналом и рабочая группа примут все решения относительно базовых выплат, переменной части оплаты труда, дополнительных льгот и

нематериальной мотивации для всех категорий и должностей, следует приступить к формированию компенсационных пакетов для каждой категории или должности, имеющейся в компании. Компенсационные пакеты утверждаются руководством и могут состоять из следующих составляющих:

- оклад согласно грейду;
- вилка грейда;
- система дополнительных льгот;
- минимальный и максимальный размер переменной части;
- различные виды премий и периодичность выплат;
- опцион, участие в прибыли в пенсионном плане и пр.;
- список полагающихся льгот (фиксированных или на выбор)
- участие в программах признания заслуг и управления карьерой.

Таблица 5.10.

Пример формирования компенсационного пакета

Менеджмент - Управленческий персонал
Высший менеджмент (первые руководители, топ-менеджеры)
<p>Грейд 12</p> <p>Вилка базового оклада 36 000 - 45 000 - 54 000 руб.</p> <p>Выплаты - два раза в месяц.</p> <p>Годовой бонус min - 30%, max -100% годового оклада.</p> <p>Участие в опционной программе: через два года эффективной работы.</p> <p>Льготы</p> <p>Медстраховка 1-й категории па работника и членов его семьи.</p> <p>Другие виды страхования.</p> <p>Машина с водителем.</p> <p>Участие в программе признания заслуг, кроме первого лица</p>
Сотрудники
Основной персонал
<p>Грейды 3-7</p> <p>Грейд 7. Вилка 16 000 - 20 000 - 24 000 руб.</p> <p>Выплаты - два раза в месяц.</p> <p>Ежемесячные премии по результатам выполнения КР1</p> <p>От 20 до 120% от плановой переменной части оплаты труда.</p> <p>Льготы</p> <p>Медстраховка 3-й категории.</p>

Страхование от несчастных случаев.
Оплата питания.
Оплата транспорта или машина для менеджеров по продажам.
Участие в программах признания заслуг и управления карьерой

5.8. Бюджет разработки и внедрения системы мотивации. Нормативная документация

До окончательного утверждения и внедрения новой системы оплаты труд; служба управления персоналом совместно с рабочей группой должна точно рассчитать бюджет на персонал при новой системе оплаты труда, который включает следующие планируемые показатели:

- фонд оплаты труда базовых выплат;
- премиальный фонд оплаты труда;
- расходы на дополнительные льготы;
- расходы на программы нематериальной мотивации;
- процент роста расходов на персонал в соответствии со структурой бюджета на момент внедрения, через полгода, год и т. д.

Окончательное решение о внедрении новой системы оплаты труда и утверждение компенсационных пакетов принимается только в том случае, если очевидно, что компания имеет и в дальнейшем будет иметь достаточные финансовые ресурсы для увеличения размеров расходов на персонал. При этом также анализируются возможные результаты внедрения новой системы с точки зрения повышения производительности труда и повышения эффективности компании. Если ресурсы недостаточны, система требует пересмотра.

После утверждения бюджета фонда оплаты труда необходимо также написать и утвердить нормативные документы по оплате труда (положение об оплате труда, возможно отдельные положения о премировании, социальных льготах, программах нематериальной мотивации). Ввод в действие новых нормативных документов оформляется приказами.

Основанием для разработки нового или пересмотра старого положения могут служить изменения следующих факторов:

- стратегия и цели по управлению персоналом; стратегия и цели системы вознаграждений и льгот; цели и задачи системы оплаты труда и льгот; основные принципы системы оплаты труда и льгот;
- позиционирование компании в области оплаты труда, льгот и нематериальной мотивации; структура системы оплаты труда, льгот и нематериального вознаграждения.

Пример

Структура положения об оплате труда:

1. Общие положения.

2. Оплата труда (базовые оклады).

2.1. Базовые оклады.

2.2. Вилка окладов.

2.3. Порядок установления оклада при приеме на работу.

2.4. Порядок назначения надбавки за выслугу лет.

2.5. Порядок назначения персональной надбавки.

2.6. Порядок назначения надбавки за выполнение руководящих функций.

3. Порядок изменения грейда, должности, размера заработной платы.

3.1. Результаты оценки сотрудников.

3.2. Матрица соответствия результатов оценки сотрудников изменению грейда, должности, размера заработной платы.

3.3. Изменение грейда.

3.4. Изменение должности.

3.5. Изменение размера заработной платы.

4. Премирование.

4.1. Виды премий.

4.2. Индивидуальное премирование.

4.3. Командное премирование.

4.4. Связь оценки сотрудников с премированием.

4.5. Оценочный лист.

4.6. Шкала премирования.

5. Дополнительные льготы.

5.1. Субсидии на питание.

5.2. Оплата транспортных расходов.

5.3. Кредитование сотрудников.

5.4. Медицинское страхование сотрудников.

5.5. Профессиональное обучение и образование.

5.6. Корпоративная программа отдыха сотрудников.

5.7. Оказание материальной помощи.

6. Нематериальная мотивация.

6.1. Программа признания заслуг.

6.2. Управление карьерой.

Приложения:

1. Категории должностей.

2. Штатное расписание с вилками базовых окладов.

3. Таблица трейдинга.

4. Таблица компенсационных пакетов для должностей.

5. Оценочный лист.

6. Шкала премирования.

5.9. Программа внутренних коммуникаций для новой системы мотивации

Внедрение новой системы оплаты труда начинается после утверждения всех финансовых и нормативных документов. Служба управления персоналом должна осуществлять внедрение в теснейшем взаимодействии с линейными менеджерами и рабочей группой, чтобы СНИЗИТЬ уровень сопротивления переменам, которые неизбежно присутствуют при любых касающихся заработной платы изменениях.

Кроме широкой PRпрограммы внутри компании необходимо пробное начисление заработной платы сотрудникам по новой системе в течение нескольких месяцев, при этом сохраняя ее выплату по старой системе.

Пример программы внутренних коммуникаций:

- письменное обращение первого руководителя к персоналу;
- листки оплаты с пробным начислением;
- использование внутрифирменной газеты (информационных листков);
- размещение информации на доске объявлений;
- выступления топ-менеджмента перед персоналом;
- проведение учебных семинаров с руководителями и линейными менеджерами;
- встречи с разработчиками системы оплаты труда;
- презентации и собрания с сотрудниками.

5.10. Процедура мониторинга и оценки эффективности новой системы мотивации.

Ни одна система мотивации и оплаты труда не может оставаться неизменной, так как изменяются ситуация на рынке и внутри компании, а также состав сотрудников. Кроме того, руководство стремится иметь точную информацию по эффективности новой системы оплаты труда. Поэтому необходимо с момента внедрения новой системы предусмотреть процедуру ее мониторинга. Чаще всего она включает определение ключевых показателей эффективности для функции оплаты труда. Кроме того, не менее одного раза в год необходимо измерять удовлетворенность персонала, а при определенной текучести или плановой смене команды и мотивационную структуру персонала.

Для оценки результативности системы оплаты труда ключевые показатели эффективности (KPI) включаются в оценочные листы топ-менеджеров, линейных руководителей и сотрудников службы персонала.

Пример

Показатели эффективности KPI для менеджеров, отвечающих за систему оплаты труда:

- зарплатоемкость продукции;

- размер фонда оплаты труда / объем продукции (услуг);
- динамика роста производительности труда (или KPI);
- соотношение роста производительности труда к росту фонда оплаты труда;
- размер выручки на одного сотрудника;
- размер прибыли на одного сотрудника;
- расходы на персонал в выручке;
- текучесть персонала;
- удовлетворенность персонала.

Рекомендуемая литература

1. А. Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов», глава VIII «О заработной плате» М.: Эксмо, 2007. (Серия: Антология экономической мысли), 960 с.
 2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
 3. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 151 с.
 4. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учебное пособие /А.А. Брасс. – Мн.: Соврем. Шк., 2006. – 192 с.
 5. Шпренгер Райнхард Мифы мотивации. Выходы из тупика./Перевод с нем. – «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.
 6. Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда Москва: Техносфера, 2007. – 496 с.
 7. Мотивация в стиле ЭКШН: Восторг заразителен / Клаус Кобьелл; Пер. с нем. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 190 с. – (Серия «Коротко и по делу»).
 8. Босс или Френд: Как руководителю сохранить равновесие / Лиса Ваде, Катерине Юнстон; пер. с норв. С. П. Тимошенко. – М.: ОГИ, 2011. – 240 с.
 9. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы
 - а. Компьютерная справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
 - б. Информационно-правовой портал «Гарант».
 10. <http://hr-portal.ru/> - сообщество HR-менеджеров;
 11. <http://www.hr-journal.ru/> - сайт журнала «Работа с персоналом»;
 12. <http://www.hrm.ru> - ведущий портал о кадровом менеджменте: форум, библиотека, справочники;
 13. <http://www.humanities.edu.ru/> - Социально-гуманитарное и политологическое образование: федеральный портал - Материалы по различным социальным и гуманитарным предметам.
 14. <http://window.edu.ru/window> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов, электронная учебно-методическая библиотека для общего и профессионального образования, ресурсы системы федеральных образовательных порталов.
- <http://www.psychology.ru/education> - материалы по психологии.

ЕПИШКИН ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ
ФИОНОВА КАРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие для бакалавров
направлений «Экономика» и «Управление персоналом»

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №.....

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.
Типография Ярославского филиала МИИТ