

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**Т.И. Захарова  
С.В. Гаврилова**

**Мотивация трудовой  
деятельности**

*Учебно-методический комплекс*

Москва 2008

УДК – 65.014  
ББК – 65.050.2  
3 – 382

*Захарова Т.И., Гаврилова С.В.* **МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:** Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. цент  
ЕАОИ. 2008. – 216 с.

ISBN 978-5-374-00141-9

© И.Т. Захарова, 2008  
© С.В. Гаврилова, 2008  
© Евразийский открытый институт, 2008

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1.</b> Теоретические основы трудовой мотивации.....	8
§1.1. Общие категории теории мотивации.....	8
§1.2. Стимулирование труда .....	17
§1.3. Виды материального и нематериального стимулирования .....	21
§1.4. Понятие правового стимула и правовое стимулирование. ....	23
§1.5. Мотивационный процесс.....	30
§1.6. Стадии мотивации.....	33
<b>Глава 2.</b> Биологические теории мотивации .....	36
§2.1. Теории «х», «у» и «z».....	36
§2.2. Когнитивные теории мотивации. Теория атрибуции..	38
<b>Глава 3.</b> Содержательные теории мотивации .....	44
§3.1. Механизм мотивирования действий.....	44
§3.2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.....	46
§3.3. Двухфакторная теория удовлетворенности работой (Фредерик Герцберг).....	50
§3.4. Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда .....	56
§3.5. Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера.....	58
Выводы.....	61
<b>Глава 4.</b> Процессуальные теории мотивации.....	63
§4.1. Теория подкрепления мотивов .....	64
§4.2. Теория ожидания В. Врума.....	73
§4.3. Теория справедливости (равенства) С. Адамса.....	82
§4.4. Теория постановки целей Э. Локе .....	85
§4.5. Модификация поведения.....	90
§4.6. Теория партисипативного управления.....	95
Выводы.....	99
<b>Глава 5.</b> Государственное регулирование оплаты труда .....	100
§5.1. Основные понятия и определения заработной платы..	100
§5.2. Прожиточный минимум и потребительская корзина..	103
§5.3. Обеспечение социальных гарантий и уровень жизни населения.....	108
§5.4. Районное регулирование заработной платы.....	111
§5.5. Роль профсоюзов в определении уровня и структуры заработной платы. ....	114

<b>Глава 6. Формы оплаты труда</b> .....	120
§6.1. Сдельная и повременная формы оплаты .....	120
§6.2. Бестарифная система оплаты труда.....	125
§6.3. Учет трудового вклада.....	127
<b>Глава 7. Программы и методы стимулирования.</b> .....	132
§7.1. Анализ современных систем стимулирования трудо- вой деятельности.....	132
§7.2. Групповые методы стимулирования .....	140
7.2.1. Система Скэнлона .....	142
7.2.2. Система Раккера .....	145
<b>Глава 8. Регулирование заработной платы: российский и за-     рубежный опыт</b> .....	147
§8.1. Влияние заработной платы на конкурентоспособ- ность фирмы. ....	147
§8.2. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания.....	153
8.2.1. Содержание и структура компенсационного пакета.....	158
8.2.2. Разработка компенсационного пакета .....	161
8.2.3. Определение и формализация организацион- ной структуры предприятия .....	163
8.2.4. Базовый оклад.....	165
8.2.5. Система надбавок .....	166
8.2.6. Переменная часть .....	166
8.2.7. Бенефиты, или социальная составляющая ком- пенсационного пакета .....	168
8.2.8. Внедрение компенсационного пакета. Созда- ние локальных нормативных актов .....	172
§8.3. Опыт зарубежных стран в области политики доходов и заработной платы и возможности применения в России. ....	174
Проверочные тесты.....	182
Психологическое тестирование .....	189
Глоссарий.....	201
Список рекомендуемой литературы .....	205
Приложение.....	206

## Введение

Для чего мы работаем? Два самых очевидных ответа на этот вопрос – «потому что мы вынуждены» и «потому что мы так хотим» – были предложены и по сей день популярным пессимистом Зигмундом Фрейдом и ныне дискредитированным Карлом Марксом. С точки зрения Фрейда, работа – это неприятная необходимость, дающая возможность выжить. И действительно, необходимость является основным мотивом для работы, по сути, для каждого из нас. Для большинства людей заработная плата – главный источник денежных средств, на приобретение и товаров первой необходимости, и предметов роскоши. Время от времени многие из нас мечтают освободиться от необходимости работать вообще, и это не противоречит тому факту, что большинство продолжали бы работать и в случае получения финансовой свободы. Согласно результатам исследования Warr (1982), 64% опрошенных согласились с тем, что они продолжали бы работать, но лишь половина из них выбрали бы нынешнее рабочее место.

Итак, мы работаем из-за необходимости, но есть и другие причины. Работа, по утверждению Фрейда, необходимость, но всегда ли она неприятна? Не потому ли мы работаем, что хотим этого? Мнение Маркса должно стать отправной точкой в наших рассуждениях. Труд, представляя собой творческий объединяющий процесс, в результате которого люди получают продукты своих усилий, взаимодействуя с себе подобными, так или иначе способствует благополучию индивида. Обратясь к мотивам людей, занятых в профессиях, требующих значительных усилий и предполагающих автономность (например, врачи, архитекторы, ученые), но тем не менее низкооплачиваемых, отчасти правомерно сделать вывод, что они работают, потому что хотят заниматься именно тем, чем занимаются. Однако представив себе недостаточно квалифицированного рабочего, чья задача – выполнять ряд ограниченных повторяющихся действий, мы будем менее уверены в своей правоте. Допуская, что мотивация к работе представляет собой смесь внешних факторов, таких как заработная плата, и внутренних — интерес к профессии в сочетании с чувством общественного долга, мы должны признать, что перевес по значимости в ту или иную сторону зависит от самого работника. Для углубленного изучения данной проблемы мы рассмотрим несколько теорий о том, что человек может приобрести

благодаря работе. От чего именно зависит ощущение собственного благополучия и удовлетворения работой?

Мотивация персонала лежит на «перекрестке» как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности в не меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей – на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

Взгляды на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Исторически первым направлением, безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен в всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

Второе направление в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Б. Скиннер, А. Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

Третье направление в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к

повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте – школа «человеческих отношений».

Для выделения четвертого направления развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (О. Тоффлер). Настало время постмодернизма (З. Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Известно, что на рубеже XIX и XX вв. американская промышленность была чрезвычайно экстенсивной и малопродуктивной. Ощущалась острая потребность в преобразованиях, и на предприятиях были развернуты исследования с целью понять причину непроизводительного труда рабочих и служащих. Одним из первых систему взглядов на исследование труда в организациях предложил Фредерик Тейлор (1911).

## **Глава 1.**

---

# **Теоретические основы трудоуважной мотивации**

### **§1.1. Общие категории теории мотивации**

В наиболее общем смысле мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив. Иными словами, данный процесс заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, зная процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять поведение своих коллег и подчиненных, а также расширить возможности анализа своего собственного поведения. Однако несмотря на всю важность и сравнительно длительную историю, исследования мотивации в поведенческих науках сталкиваются со многими проблемами. Это происходит, прежде всего, потому, что внешнее наблюдение за мотивацией невозможно.

При объективном рассмотрении мотивация оказывается гипотетическим процессом, о котором можно судить лишь опосредованно, по поведению людей, изучая изменения в их деятельности, или с помощью опроса, выясняя их потребности и цели. Поведение может быть направлено на удовлетворение сразу нескольких потребностей, а один и тот же мотив может реализовываться в разных поведенческих реакциях. Судить о мотивации по деятельности тоже не всегда верно, так как деятельность человека зависит от его



умений, знаний, способностей, а также, например, от того, как он понимает и воспринимает предъявляемые к нему требования. Не спасает и подробное объяснение субъектом причин своего поведения, так как люди нередко затрудняются в определении мотивов своих поступков, да и сами мотивы могут быть неосознаваемыми. Определенные мотивы могут даже оказаться социальными табу.

Однако несмотря на все эти трудности, прежде всего в выявлении и измерении мотивации, сама концепция мотивации оказалась чрезвычайно плодотворной для анализа поведения людей в организациях. Были проведены тысячи исследований, с целью обосновать или отвергнуть мотивационные теории и найти наиболее оптимальные методы мотивирования людей к более эффективному и приносящему удовлетворение труду. Одной из задач данной главы является определение категорий теории мотивации.

В самом общем виде **мотивация** человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Поэтому следует уточнить определение мотивации.

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация влияет на поведение человека и зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**Потребности** – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному реагируют на потребности: стремятся удовлетворить их, подавляют их или не реагируют на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все

потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Результативность поведения человека нередко рассматривается как функция от взаимодействия способностей и мотивации. Если один из компонентов недостаточно выражен, деятельность теряет эффективность. Так, наиболее способные дети часто отнюдь не являются лучшими учениками в школе. В то же время многие люди с очень средними способностями настойчивыми повседневными усилиями добиваются значительных успехов. Подобные примеры нередки и в организационной среде.

Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребности». В наиболее простом смысле мотив – отражение потребности, т.е. нужды, недостатка, в чем-либо, что человеку необходимо. Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Большинство человеческих потребностей имеют более сложный, неадаптивный характер и значительно детерминированы предшествующим и особенно детским опытом человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей. В разнообразии потребностей выделим лишь те, которые являются наиболее значимыми и полезными для понимания поведения людей в организациях. Потребностей много, но их все можно разделить на группы. Выделяют такие группы потребностей, как: потребность в безопасности, потребность в аффиляции, потребность в уважении, потребность в независимости и самостоятельности, потребность достижения, потребность властвования,

**Потребности в безопасности.** В биологической программе любого живого существа заложена потребность избегать боли и угрозы нарушения целостности организма. Человеку также свойственно избегать потенциально вредоносных факторов, угрожающих его здоровью и благополучию. При этом некоторые индивиды проявляют по этому поводу повышенное беспокойство. Потребности в безопасности растут с возрастом. Люди с высокой потребностью в безопасности склонны уделять много внимания любым элементам окружения, которые непосредственно или даже отдаленно связаны с какими-либо происшествиями, стихийными бедствиями, болезнями, преступлениями, войнами и т.д. Они проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности служебного положения или снижения доходов, стремятся найти работу с наибольшими гарантиями

занятости. Поэтому наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная заработная плата, высокая страховка и заслуженная пенсия. Можно выделить следующие потребности в безопасности:

- иметь надежную, стабильную работу;
- быть социально защищенным в случае болезни/потери трудоспособности;
- иметь безопасное рабочее место;
- быть защищенным от физической агрессии со стороны других;
- быть защищенным в случае экономических спадов;
- избегать рискованных задач и решений.

В профессиональной среде, где человек может быть уволен за некомпетентность, люди с высокой потребностью в безопасности сделают все возможное, чтобы подстраховаться от любой неприятности. Они будут избегать принятия решений, за которые им придется нести ответственность, будут строго следовать правилам и регламенту, не проявляя какой-либо инициативы. Их пугают цели и задачи, связанные с риском и возможностью неудачи. Люди с низкой потребностью в безопасности будут охотно братья за опасные и рискованные задачи, хотя бы потому, что это позволяет проверить себя и ощутить полноту жизни. Такие люди, как правило, обращают мало внимания на свое здоровье и безопасность, не особенно задумываются о последствиях.

**Потребности в аффиляции.** Большинству свойственно стремление к теплым дружеским взаимоотношениям с другими людьми. Однако эта потребность свойственна людям в разной степени. Есть индивиды чрезвычайно чувствительные к чужому вниманию, малейшие признаки холодности воспринимаются ими как личная трагедия. Такие люди получают особое удовольствие от общения и проведения времени «на людях». Им свойственна уживчивость на рабочем месте до тех пор, пока они ощущают дружеское сотрудничество со стороны коллег. Зачастую чрезмерная потребность в аффиляции ставит дружеские привязанности выше производственных проблем, не позволяя делам портить личные отношения.

Разумеется, это не может не оказывать отрицательного влияния на эффективность работы. Менеджер с сильно выраженной потребностью в аффиляции нередко стремится избегать непопулярных решений, соглашается с новыми и новыми исключениями из

правил и использует поощрение скорее для поддержания и завоевания дружбы, чем для стимуляции хорошей работы. В рамках потребностей в аффиляции можно выделить следующие:

- нравиться многим людям;
- быть полноправным членом организации;
- участвовать в приятных социальных мероприятиях;
- работать с дружелюбными и понимающими людьми;
- поддерживать гармоничные отношения;
- избегать межличностных конфликтов.

**Потребности в уважении.** Люди не безразличны к уважению и высокой оценке со стороны других. Однако эта потребность обычно слабо выражена у людей, которые оценивают себя с позиций внутренних стандартов, например, с точки зрения моральных принципов или религиозных убеждений. Напротив, люди, ориентированные, прежде всего на то, что о них подумают другие, обладают выраженной потребностью в уважении. Эта потребность индивида удовлетворяется посредством внимания, похвалы, формального и неформального признания достоинств и заслуг со стороны других людей.

Нередко такая потребность может быть удовлетворена только в случае, если знаки внимания и признания исходят от значимых для индивида лиц, например, руководителя или признанного специалиста в какой-либо сфере. Иногда данную потребность рассматривают как «эго-потребность». Люди с выраженными «эго-потребностями» чрезвычайно чувствительны к внешнему неуважению или критике. Они глубоко переживают ситуации, в которых, по их мнению, им не оказываются те знаки уважения и за ними не признается тот статус, на которые они претендуют. Они будут стремиться к получению желанного уважения и статуса и, если организация не предлагает достижимых и санкционированных путей к его достижению, будут искать несанкционированные методы либо станут бездейственными.

Выраженная потребность в уважении также может находить удовлетворение в стремлении к известности, знакомству с видными людьми, членстве в престижных группах или выборе социально ориентированной профессии. Публичные выступления, игра на публику, общение с «живой» аудиторией – все это может выступать

средством удовлетворения потребности в уважении. Можно выделить в рамках потребностей в уважении следующие:

- чувствовать уважение со стороны сотрудников организации;
- получать похвалу со стороны коллег и руководства;
- добиться формального признания заслуг;
- иметь высокий статус и авторитет в организации и обществе;
- получить признание своей неординарности и значимости.

**Потребности в независимости и самостоятельности.** Дети полностью зависят от взрослых в удовлетворении почти всех потребностей. По мере взросления возникает внутренний конфликт между зависимостью от родителей и желанием свободы и независимости. Достигая зрелости, люди становятся в значительной степени независимыми и обретают большую ответственность за свою жизнь. Тем не менее, стремление к свободе и независимости у людей неодинаково. Одни органически не переносят никаких проявлений авторитаризма и испытывают дискомфорт от условий, хоть в чем-то ограничивающих их привычное поведение.

В рабочей обстановке такие люди предпочитают самостоятельно выполнять свою задачу без непосредственного контроля со стороны руководителя. Они не любят зависеть от каких-либо ресурсов, от чьей-либо помощи. Многие из них предпочитают быть боссами самим себе и стать хозяевами или менеджерами собственного дела. Большинство людей представляют собой противоречивый сплав стремлений к зависимости и к свободе. Однако люди с низкой потребностью в независимости никогда не испытывают желания оставить организацию и идти своим путем. Наибольший комфорт они испытывают, если рядом с ними находится некая фигура, олицетворяющая родителей, заботящаяся о них и указывающая что и как нужно делать.

Потребность в независимости во многом зависит от культурной среды и семейного воспитания. В одних культурах, например, во многих странах Юго-Восточной Азии, большой акцент делается на послушание и исполнительность; в западной культуре основными ценностями являются свобода, индивидуализм и скепсис в отношении авторитарных фигур. В рамках потребностей в независимости и самостоятельности можно выделить следующие:

- чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных;
- быть свободным от опеки и жесткого контроля;

- не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости;
- работать без жесткой регламентации;
- быть хозяином самому себе.

**Потребности достижения.** Человек с высокой потребностью достижения получит удовлетворение от успеха в выполнении трудных задач, достижения совершенства в чем-либо, нахождения лучших путей в решении проблем. Одни люди постоянно ищут задачи и ситуации, которые позволяют проверить их способности и компетентность, другие же полностью лишены подобных устремлений.

Потребность достижения отличается от потребности в уважении тем, что ориентирована на объективную обратную связь о результатах деятельности, на реальные достижения, а не на то, как эти результаты будут оценены другими людьми. Именно люди с высокой потребностью достижения могут годами работать над какой-либо сверхзадачей или проблемой, вызывая при этом лишь усмешку окружающих. И даже достигнув многого, такие люди по-прежнему стремятся к достижению новых рубежей

Люди с высокой потребностью достижения предпочитают задачи, успех в которых зависит не от случая или удачного стечения обстоятельств, а от их собственных усилий и способностей. Они стремятся к постоянной и конкретной обратной связи о результатах своих усилий, не боятся конкуренции, видя в ней новую возможность проверить себя. Им нравится работа, в которой они могут проявить инициативу в решении проблемы. Выделяют следующие потребности:

- делать что-либо лучше других;
- достичь или приблизиться к трудной цели;
- внести свой уникальный вклад;
- успешно справиться с новыми обязанностями;
- развиваться и становиться лучше.

**Потребности во власти.** В этой потребности наблюдаются значительные различия между людьми. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции – страх, возмущение, гнев, восхищение и т.д. Ярко выраженная потребность во власти может удовлетворяться различными путями, вплоть до получения удовольствия от наблюдения за спортивными единоборствами или просмотра фильмов, с

элементами насилия. Однако наиболее непосредственной формой удовлетворения потребности во власти является возможность прямого влияния на чувства, отношения и поведение людей. Так, властолюбивые люди получают удовольствие от победы в споре, ослабления противника или нанесения ему поражения, от процесса руководства и возможности распоряжаться людьми и ресурсами. Эти люди очень чувствительны к политическим процессам внутри организации и непременно пытаются обрести свою собственную власть, формируя альянсы, стараясь обрести контроль над ресурсами, бюджетом или источниками информации. Они постоянно ищут пути к занятию руководящих постов в организации, на которых они могут реализовывать свое влияние. Большинству людей свойственна умеренная потребность во власти.

Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей. Такие люди не всегда уверены в себе или же убеждены, что указывать другим, что и как делать, некорректно. Известный теоретик Дуглас МакКлелланд (D. McClelland) разделял потребность во властвовании на два типа: власть ради власти и власть ради достижения цели. Очевидно, что какой бы ни был талантливый, работоспособный и мотивированный человек, он не может осуществить комплекс сложных работ. Поэтому он стремится добиться власти, чтобы организовать рабочий процесс наиболее эффективным способом. Выделяют следующие потребности во власти:

- влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отношение;
- наносить поражение оппоненту или врагу;
- занимать руководящий пост;
- контролировать ресурсы или источники информации;
- контролировать людей и их деятельность.

Несмотря на то, что каждая из рассмотренных проблем вполне самостоятельна, они не являются независимыми друг от друга. Иными словами, некоторые комбинации потребностей встречаются чаще других. Так, например, люди с выраженной потребностью в уважении в большинстве случаев обнаруживают также актуализированную потребность во власти. Люди с высокими потребностями в независимости и достижении обычно имеют слабо выраженную потребность в безопасности.

Лица с очень низкой потребностью достижения также чаще всего характеризуются высокой потребностью в безопасности, так как обе потребности объединяет страх поражения. Разумеется, наличие таких комбинаций не имеет стопроцентной вероятности, однако встречается в значительном количестве случаев. То, какое выражение получает потребность, зависит от общей структуры потребностей индивида. Различные потребности образуют конstellации, тесно связанные с ценностной сферой индивида. Для того чтобы понять мотивацию индивида, важно учитывать общую структуру его потребностей в контексте его жизненной и организационной ситуации. Так, лица с сильно выраженными потребностями власти и достижения будут счастливы занимать руководящие позиции, на которых смогут использовать свое влияние с тем, чтобы построить организацию и вести ее к достижению конкретных целей. Однако лица с сильно выраженными потребностями власти и уважения будут ориентированы на несколько другие задачи, чем лица, ориентированные на достижение. Они будут использовать свое влияние, прежде всего, в целях укрепления собственной власти и престижа, оставляя реальные проблемы организации на периферии своего внимания.

Разумеется, такое искажение не будет выражаться в их заявлениях. Тем не менее, в реальных делах руководителя этот «уклон» будет достаточно очевиден. Лица с выраженными потребностями во власти и безопасности будут, прежде всего, озабочены изгнанием из организации любых врагов и конкурентов. Человек с сильными потребностями во власти и независимости вероятнее всего будет стремиться к созданию своего собственного дела, в котором он сам сможет выступать единоличной властной силой. Разумеется, не каждому человеку удастся удовлетворить свои потребности, и степень их удовлетворения зависит от многих ситуационных факторов, в частности – определенного стечения обстоятельств, а также индивидуальных особенностей и характеристик конкретного индивида. Поэтому при назначении человека на должность, важно предварительно исследовать его мотивационную структуру и затем соотнести ее с занимаемой должностью. Исследование мотивационной структуры является необходимым элементом анализа при принятии решения о продвижении человека по службе.

Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью.



Однако она может меняться, в частности сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. В зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, можно выделить два его основных типа.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Названные типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать их.

## **§1.2. Стимулирование труда**

**Стимулы** – это побудительные причины, заинтересованность в совершении чего-нибудь. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Выделяют следующие функции стимулирования:

- **Нравственная.** Стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию, способствует формированию у него определенных нравственных качеств.

- **Социальная.** Стимулирование влияет на формирование социальной структуры общества через различный уровень доходов, что в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей, а также через удовлетворение потребностей.
- **Социально-психологическая.** Стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностных ориентаций, отношения к труду.
- **Экономическая.** Стимулирование способствует росту производительности труда, повышению качества продукции и решению других задач, стоящих в каждый конкретный период перед экономикой, в целом способствует повышению эффективности.

На отдельные стимулы реакция человека может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **процессом стимулирования**. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как методы мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Таблица 1

**Сравнительный анализ мотивов  
и стимулов поведения индивида**

Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения	внутренние	внешние
Порядок становления	первичный	производный
Основы формирования	индивидуальные	социальные
Структура построения	субъективные	объективные
Методы применения	частные	общие
Форма действия	опосредованные	непосредственные
Сущность действия	побуждение	принуждение

Существует большое разнообразие стимулов (табл. 2).

Таблица 2

**Виды стимулирования**

Стимулы		
<i>В зависимости от потребностей</i>		
<b>Материальные (экономические)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Денежные:</i> заработная плата, премии, надбавки, бонусы наличностью или акциями, опционы на право выкупа ценных бумаг у компании. Отложенные премиальные выплаты (танъемы), так называемые «золотые наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера.</li> <li>• <i>Неденежные:</i> 1) рабочим временем 2) рабочим местом 3) льготными программами</li> </ul>	<b>Нематериальные (не экономические)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Социальные:</i> престижность труда, возможность профессионального роста, возможность самоутверждения;</li> <li>• <i>Моральные:</i> устная похвала, вынесение благодарности, награждения различного рода;</li> <li>• <i>Творческие:</i> возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения;</li> <li>• <i>Социально-психологические:</i> возможность общения, причастность к делам трудового коллектива.</li> </ul>	
<i>В зависимости от направленности</i>		
<b>Поощряющие</b> – материальные – нематериальные – индивидуальные – коллективные	<b>Блокирующие</b> – лишение премий – замечание, выговор и т.п.	
<i>В зависимости от интересов</i>		
<b>Индивидуальные</b>	<b>Коллективные</b>	<b>Общественные</b>

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными (свободное дополнительное время, позволяющее заработать в другом месте).

Чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать – против него работают: эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление интересует лишь до определенных пределов); стремление к благотворительности; субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; влияние окружающих.

Более того, максимизация собственной выгоды может иметь для индивида часто даже отрицательный результат, потому что некоторые цели, например, в политике или личной жизни могут быть достигнуты путем жертвования материальной выгодой. Кроме того, само поведение человека вообще не является полностью рациональным, и очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например внутренним неприятием риска.

Далее, при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется нелинейно. Сначала он повышается, потому что в первую очередь оценивает не полученный им доход, потенциальная возможность заработать который имелась, и рост разрыва увеличивает притязания. По мере роста вознаграждения индивид начинает обращать внимание на получаемый доход, достаточная величина которого его притязания снижает, порождая своего рода феномен компенсаторного поведения. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

В рамках неэкономических стимулов положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают возможность

приобретения не только дополнительных материальных благ, но и известности, уважения, почета.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру, которая достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов, достигнутым уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать – саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждения (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы и, таким образом, относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности прекращается. Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация). Иногда целесообразным бывает даже поощрение «авансом», обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

### **§1.3. Виды материального и нематериального стимулирования**

Мотивация оказывает влияние на следующие характеристики деятельности:

1. усилие – то, какие усилия готов затратить работник;
2. старание – различное качество выполнения работы;
3. настойчивость – связанная со временем характеристика выполнения работы, меняется в зависимости от выполнения действий;

Таблица 3

**Виды материального, не денежного стимулирования**

<b>Рабочим временем</b>	<b>Рабочим местом</b>	<b>Льготными программами</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- укороченный пятый день</li> <li>- четырехдневная неделя по 8 часов</li> <li>- удлиненный отпуск</li> <li>- возможность брать выходные (1-2 дня/месяц) без штрафных санкций;</li> <li>- возможность раньше уходить домой</li> <li>- гибкий рабочий график</li> <li>- возможность планировать свое рабочее время</li> <li>- получение дополнительных отгулов вместо выплат премий и надбавок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- место работы - дом с обеспечением всеми необходимыми средствами связи и планированием работы</li> <li>- улучшение рабочего места - кондиционер, средства связи, кабинет, машина</li> <li>- выделение помощников (секретарь, водитель, консультант, помощник)</li> <li>- оплата расходов, связанных с работой (командировочные, оплата услуг связи, машины, представительских расходов)</li> <li>- обеспечение спецодеждой и создание благоприятных условий работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уцененные товары фирмы</li> <li>- бесплатные или уцененные консультационные услуги</li> <li>- страховые программы для работников и членов их семей</li> <li>- клубные программы (фитнесс, тренажерные залы, бассейн, игровые клубы, питание, профессиональные клубы)</li> <li>- кредитные программы (покупка жилья, автомобиля и др.).</li> <li>- программы отдыха (путевки на лечение, отдых, экскурсии и др.)</li> <li>- обеспечение профессионального развития (программы стажировок, тренингов, повышения квалификации внутри компании и в специализированных учреждениях)</li> <li>- обеспечение литературой (библиотека, сервер, периодические издания)</li> <li>- пенсионные и налоговые программы (создание и управление специальными счетами, на которых находятся премиальные или обычные пенсионные накопления работников, что позволяет удерживать сотрудника в организации, «виртуальные» акции, оплата подоходного налога работников)</li> <li>- льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в случае болезни, происшествий или сокращения штатов</li> </ul>

4. добросовестность – степень ответственности и осознанности за выполняемую работу, разделение целей организации;

5. направленность – характеризует, к чему стремится человек, осуществляя определенные действия.

Сказанное позволяет уточнить определение **мотивации** как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

Важным моментом, который должен решать каждый менеджер по персоналу, является способ мотивации труда. И здесь необходимы знания в области психологии работы трудовых коллективов. Работник, приходящий каждый день на работу и выполняющий определенные функции, – многогранная личность, его нельзя рассматривать только как рабочую силу. Об этом говорит и смена ряда концепций роли кадров в истории управления персоналом.

#### **§1.4. Понятие правового стимула и правовое стимулирование**

В чем суть стимулирования труда? Это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Стимулирование выполняют экономическую, нравственную и социальную функции. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование увеличивает производительность труда и эффективность производства. Нравственная функция означает, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоко-нравственный климат в обществе. Социальная функция определяется тем, что формирует социальную структуру общества через различный уровень доходов, который зависит от воздействия на стимулы.

Стимулирование труда подразделяется на материальное и нематериальное, в свою очередь к материальному относят денежное и неденежное стимулирование. Заработная плата относится к категории материального денежного стимулирования и составляет большую часть в оплате труда.

Стимул характеризуется как воздействие на работника извне с целью побуждения его к эффективной деятельности. С одной стороны, он служит инструментом достижения цели, с другой – является возможностью получения дополнительных благ или, наоборот, их утраты.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексность подразумевает единство моральных, материальных, коллективных и индивидуальных стимулов. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Что представляет собой правовой стимул? Некоторые исследователи определяют стимул как поощрение, как внутренний субъективный фактор. Н.М. Конин оценивает правовые стимулы как метод государственного управления. К нормам-стимулам также относят нормы, определяющие льготы, преимущества, материальное вознаграждение, устанавливающие юридическую ответственность. В.В. Глазырин подразумевает под правовыми стимулами правовые нормы, предусматривающие разные размеры социальных благ, направленных на удовлетворение интересов индивида, коллектива в зависимости от выбора или варианта поведения, в большей или меньшей степени отвечающего интересам государства, потребностям общества. В.М. Ведяхин, говоря о правовых стимулах, имеет в виду правовые нормы, поощряющие развитие нужных для общества, государства в данный момент общественных отношений, нормы, стимулирующие как обычную, так и повышенную правомерную деятельность людей и ее результаты.

Общие признаки правовых стимулов следующие:

- связаны с благоприятными условиями для осуществления интересов личности, т.к. выражаются в обещании предоставления ценностей;
- сообщают о расширении объема возможностей, свободы, т.к. формами проявления правовых стимулов выступают субъективные права, льготы, поощрения;
- выражают положительную правовую мотивацию;
- предполагают повышение позитивной активности;
- направлены на упорядоченное изменение общественных отношений, выполняют функцию развития социальных связей.

На информационно-психологическом уровне действия права правовые стимулы представляют собой правовые побуждения к законопослушному деянию и включают только позитивные средства. На уровне правового регулирования это другие правовые стимулы,



т.к. понятия стимула и правового стимула не тождественны. Правовой стимул – это не просто побуждение, а побуждение, закрепленное нормами права. Как только стимул получает законодательное оформление, он становится правовым. Государство становится гарантом осуществления правового стимула. С точки зрения функционального подхода правовой стимул – это комплексный юридический институт, совокупность юридических норм, закрепляющих определенные средства воздействия на сознание и психику человека с целью усиления мотивации правомерного поведения.

Норма права выступает как конкретный измеритель социальных качеств человека, мера возможности его самореализации. Таким образом, с одной стороны, правовой стимул выступает как разновидность юридических норм, с другой – как норма права. Тогда правовой стимул – это публичная возможность лица удовлетворить потребности и интересы путем реализации своего субъективного права, а также публичная возможность получить награду в виде различных моральных, материальных и иных благ как закономерное следствие сверхактивного правомерного поведения. Правовой стимул как норма права имеет внутреннюю структуру, которая состоит из правомочий, представляющих собой возможности реализации определенных действий, следствием которых является получение лицом соответствующей награды.

Таким образом, структура правового стимула состоит из: правомочий, связанных с реализацией рекомендуемых обществом и государством действий и получением соответствующей награды. Правовой стимул – это то, что порождает стремление человека действовать так, чтобы получить премию, поощрение или иное благо. Т.е. правовой стимул всегда содержит в себе награду. А награда – это все, что имеет моральную и материальную ценность для конкретного человека конкретной эпохи. Таким образом, выполнение соответствующих норм права выгодно для человека.

Одни и те же награды оказывают на людей различное стимулирующее действие. Более сильное действие оказывают:

- награда, которую можно получить сейчас, влияние завтрашней награды слабее;
- правовой стимул, который порождает в человеке уверенность в получении награды в случае выполнения им определенных условий.

Степень мотивационного воздействия награды зависит от того, насколько модель, содержащаяся в правовом стимуле, совпадает с собственными представлениями лица. Если представления индиви-

да совпадают с содержанием правовой нормы, то лицо проявляет сверхактивность. Правовой стимул влияет на сознание и психику человека, порождая правомерную мотивацию. При этом субъект:

- оценивает содержание правового стимула с точки зрения удовлетворения собственных потребностей и интересов;
- ставит цель исходя из характера правового стимула, собственных интересов и особенностей объекта воздействия;
- выбирает правовые средства для достижения поставленной цели, принимает во внимание положения закона, учитывает накопленный опыт, прогнозирует юридические последствия поступка;
- совершает правомерный поступок.

Результатом является оценка поступка со стороны общества и государства в виде его одобрения и предоставления соответствующего блага. Правомерное поведение является осознанным, в его основе лежит личная заинтересованность. Правовое стимулирование при этом выглядит следующим образом: правовой стимул в сочетании с внешней средой, ценностями и внутренними установками воздействует на потребности личности, которые определяют интерес, влияющий на мотив. А мотив, как известно, – это внутреннее побуждение к правомерному поведению, за которое субъект получает награду, поощрение или иное благо.

Соответственно правовое стимулирование можно рассматривать как способ реализации правовых норм, один из методов правового регулирования. В.И. Курилов определяет правовое стимулирование как метод и правовое средство обеспечения правомерного поведения и правовой активности личности. По его мнению, правовые стимулы бывают материальными, моральными и статусными. Суть стимулирования – в выражении желания со стороны государства и общества, чтобы работник реализовал свои права и обязанности. По мнению А.В. Малько, правовое стимулирование представляет собой воздействие правовых стимулов на интересы субъектов. На наш взгляд, правовое стимулирование – это процесс воздействия на сознание человека имеющихся реальных правомочий, связанных с реализацией субъективного права либо с получением лицом награды, поощрения за свое активное правомерное поведение.

Правовое стимулирование тесно связано со способностями человека. Правовой стимул позволяет сконцентрировать внимание на тех направлениях, которые наиболее полно выражают функциональные возможности человека. В итоге появившееся положительное мо-

тивационно-ценностное отношение к определенной области приводит к переводу ресурсов на те виды деятельности, которые позволяют наиболее полно показать, реализовать способности человека.

Правовое стимулирование как процесс воздействия на сознание и психику человека выполняет две функции:

- оценочную (правовой стимул рассматривается субъектом с точки зрения его социальной ценности);
- стимулирующую (на базе оценки правового стимула складывается правомерное поведение).

Правовая активность – это разновидность правомерного поведения, выражающаяся в полной реализации своих способностей и направленная на как можно более эффективное осуществление правовых предписаний для максимального удовлетворения личных и общественных интересов. Правовая активность свидетельствует о высокой степени активности субъекта за претворение в жизнь рекомендуемых государством правовых норм. Правовая активность есть всегда свободно правомерное участие. В основе правовой активности лежит правовая потребность личности. Личность внутренне готова к реализации права, которое рассматривается ею как общечеловеческая ценность.

Правовое стимулирование формирует не только правомерную мотивацию, но и способствует тому, что объективное содержание правовой ответственности обрабатывается, закрепляется в сознании личности и выливается в соответствующее образцовое поведение. Воздействие правовых стимулов приводит также к осознанию субъектом социальной действительности, в которой основой выступает свобода его воли.

Структура правомерного поступка имеет следующий вид: субъект, объект, объективная и субъективная сторона, где субъект – это физические и юридические лица, стимулирующие субъекты; объект – поведение стимулируемых субъектов; объективная сторона – элементы, характеризующие правомерный поступок как акт внешнего действия, рекомендуемый к совершению правовыми нормами и выражающийся в действии конкретного лица, приносящего пользу обществу и государству; а субъективная сторона отражает внутреннюю сторону поступка, характеризуется целями, мотивами и отличиями лица.

Таким образом, правомерное поведение – это процесс совершения лицом действий и поступков, выражающих его отношение к жизни, обществу, государству, праву, морали. Оно влечет за собой наступление положительных санкций.

Стремление получить награду – один из самых древних стимулов. Вознаграждение – это правовой стимул, под которым понимается возможность получения лицом материальных благ в виде заработной платы, стипендии и других натуральных и денежных выплат. Вознаграждение получило широкое законодательное оформление, в том числе и в Российской Федерации. Сегодня наиболее распространенный вид вознаграждения – заработная плата. Раздел шестой нового Трудового кодекса РФ посвящен регулированию оплаты труда. Заработная плата определяется как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Как уже было сказано, заработная плата выполняет множество функций, но основной из них является стимулирующая. Конституция РФ закрепила свободу труда. Каждый имеет право распоряжаться своими способностями к труду и имеет право на вознаграждение за труд без дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда. Более подробно об этом аспекте будет сказано в главах 5 и 6.

Заработная плата имеет, как правило, денежную форму. В некоторых случаях по коллективному или трудовому договору оплата труда может производиться в иных формах, не противоречащих законодательству РФ и международным договорам РФ. Имеет свои особенности организация оплаты труда в бюджетной сфере. Все предприятия и организации, находящиеся на бюджетном финансировании, обязаны иметь единую тарифную сетку (ЕТС), которая представляет собой единую шкалу тарификации и поразрядной оплаты труда рабочих и служащих. Служащие бюджетной сферы разделены на две группы: общеотраслевые должности и должности специалистов и руководителей, специфические для той или иной отрасли. Размеры оплаты труда рабочих определяются по результатам аттестации служащих и перетарификации рабочих. Ставки конкретным лицам определяются путем умножения тарифной ставки первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент.

Разновидностью вознаграждений являются доплаты и надбавки. Доплаты – за совмещение профессий и должностей, увеличение объемов работы, расширение зон обслуживания. Надбавки – за высокое профессиональное мастерство, ученую степень и т.д. Такая законодательно предусмотренная возможность является прекрасным правовым стимулом, который помогает реализовать правовое стимулирование.

Заработную плату как фактор стимулирования трудовой активности можно разделить на три части: за выполнение должностных обязанностей, за выслугу лет с учетом факторов стоимости жизни, за полученные результаты. Различают также внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее – это то вознаграждение, которое испытывает человек при достижении цели. Его обязательно учитывают при правовом стимулировании. Но это не правовой стимул. Правовым стимулом является внешнее вознаграждение. Главное требование к вознаграждению как к разновидности правовых стимулов – требование справедливости.

В плане справедливой оценки труда можно привести в пример зарубежный опыт – плата за исполнение, которая включает в себя гибкие схемы оплаты труда:

1. Комиссионные. В этом случае сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такие выплаты в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям (экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами).

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. К ним относят специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент, или премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени, то есть специалистам, уход которых нежелателен для компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании.

5. Акции и опционы на их покупку. Совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Приведенные схемы имеют явные преимущества, т.к. позволяют заработать больше денег при условии быстрого и качественно выполнения своих служебных обязанностей. Таким образом, вознаграждение – многоаспектная категория. Оно рассматривается как разновидность правового стимула и как результат правомерного поведения. Применительно к заработной плате это важно, т.к. она является главным элементом стимулирования труда.

### §1.5. Мотивационный процесс

Разделив мотивацию на внутреннюю и внешнюю, стоит рассмотреть более подробно внешнюю мотивацию, так как именно с ее помощью можно непосредственно мотивировать работника. **Под внешне организованной мотивацией нами будет пониматься воздействие на процесс мотивации субъекта А со стороны субъекта(ов) Б.** Речь идет о влиянии одного субъекта на мотивационный процесс другого субъекта, а не о формировании мотива посторонним человеком.

Нельзя извне в процессе воспитания формировать мотивы, на что уповают многие педагоги. Можно только способствовать этому процессу. Мотив – сложное психологическое образование, которое должен построить сам субъект. Следовательно, извне формируются не мотивы, а мотиваторы. При внешне организационной мотивации может происходить конкурентная борьба мотиваций двух взаимодействующих в процессе общения субъектов. Поэтому психология воздействия на субъекта А со стороны субъекта Б может привести как к согласию, так и к отказу первого выполнить просьбу, требование и т.п. Однако это не значит, что отказ не мотивирован. При отказе формируется мотив не действия, а поступка. Внешнее воздействие на мотивацию можно разделить на несколько форм:

1. Неимперативные формы организации мотивационного процесса.
2. Прямые императивные формы организации мотивационного процесса.
3. Манипуляция.
4. Мотивация, вызванная привлекательностью объекта.

#### **Форма 1. Неимперативные формы организации мотивационного процесса.**

К прямым неимперативным формам воздействия относятся просьба, предложение (совет), убеждение и внушение.

**Просьба.** Используется, когда не хотят придавать воздействию официальный характер или когда кто-то нуждается в помощи. Во многих случаях субъектам (детям, подчиненным) льстит, что вместо приказа старший по возрасту или должности просит, тем самым показывая зависимость просящего от того, к кому он обращается. Просьба оказывает большое влияние, если облечена в ясные и вежливые формулировки и сопровождается уважением к праву отказать.

**Предложение (совет).** Принятие субъектом предложения зависит от степени безвыходности положения, в котором он находится,

от авторитетности лица, которое предлагает, от привлекательности предлагаемого и от особенностей личности самого субъекта. Так, например, холерик на предложение ответит сопротивлением, сангвиник проявит к нему любопытство, меланхолик ответит избеганием, а флегматик – отказом или затяжкой времени, чтобы разобраться в ситуации.

**Убеждение.** Основой убеждения служит разъяснение сути явления, причинно-следственных связей и отношений, выделение социальной и личностной значимости решения того или иного вопроса. Убеждение можно считать успешным, если человек может самостоятельно обосновать принятое решение, оценивая его плюсы и минусы. Убеждение как психологическое воздействие должно создавать у человека убежденность в правоте другого и собственную уверенность в правильности принимаемого решения. Сопротивление субъекта убеждающим воздействиям зависит от его морального состояния. При подавленности человека, понимании им бесперспективности того, что он делал раньше, его сопротивление резко уменьшается.

**Внушение.** Понимается как психологическое воздействие одного человека (суггестора) на другого (суггерента), осуществляемое с помощью речи и невербальных средств общения, и отличается малой аргументацией и сильным эмоциональным воздействием со стороны суггестора и низкой критичностью при восприятии внушаемого со стороны суггерента. Внушение, принимаемое суггерентом, становится его внутренней установкой, которая направляет и стимулирует его активность при формировании намерения. Существуют три формы внушения: уговаривание, давление и эмоционально-волевое воздействие. По критерию наличия цели выделяют преднамеренное и непреднамеренное внушение. Существует деление внушения по способу воздействия на прямое (открытое) и косвенное (закрытое). Первое характеризуется открытостью цели внушения, прямой направленностью на человека. Прямое внушение применяется, если человек не оказывает сопротивления или если оно небольшое. Косвенное внушение характеризуется опосредованным воздействием на внушаемого. Содержание внушения включает в передаваемую информацию в условном или скрытом виде.

#### **Форма 2. Прямые императивные формы организации мотивационного процесса.**

К прямым императивным воздействиям относятся приказы, требования, принуждение.

**Приказ.** В случае приказа особенностью формирования мотива является то, что человек принимает его как цель. Психолог В. Иванников говорит о двух родах целей: цель как конкретное наполнение мотива и цель, задаваемая другими людьми и обществом в целом.

Формирование мотива при заданной извне цели происходит по следующей схеме:

1. Задаваемая цель (приказ, требование);
2. Осознание задаваемой цели и ее значимости для других;
3. Осознание значимости цели для себя с учетом:
  - необходимости действий в связи с выполняемой ролью, с чувством долга,
  - последствиями в случае согласия или отказа,
  - собственных интересов;
4. Актуализация потребностей в самоуважении, самосохранении (избегание наказания);
5. Учет возможностей, ситуаций;
6. Принятие решений;
7. Намерение (побуждение к действию);
8. Действие;
9. Реальная цель.

**Требование** воспринимается как проявление власти над другим. Это приводит к внутреннему сопротивлению выдвигаемым требованиям. Снять эту негативную реакцию можно путем тщательной аргументации выдвигаемого требования. Это способствует осознанному, а не слепому выполнению требования. Тогда требование становится из внешнего побудителя внутренним.

**Принуждение.** Эта форма воздействия используется тогда, когда другие методы воздействия на мотивацию оказываются недейственными или когда нет времени, чтобы их использовать. Принуждение действенно только в том случае, если принуждающий имеет более высокий статус, чем принуждаемый. Положительной стороной принуждения является то, что оно может способствовать снятию конфликтной ситуации на данном отрезке времени и выполнению субъектом необходимых действий. Кроме того, это один из способов воспитания чувства долга.

**Форма 3. Манипуляция,** под которой понимают скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. При этом важно,



чтобы адресат считал эти мысли своими собственными, а не «наведенными» извне и признавал себя ответственным за них.

**Форма 4. Мотивация, вызванная привлекательностью объекта.**

Рассмотрим вариант формирования мотива, когда в качестве стимулятора поведения оказываются привлекательные объекты. Исследования К. Левина показали, что предметы, окружающие нас, способны побуждать человека к определенным действиям: красивый ландшафт влечет к прогулкам, пирожное и шоколад «хотят быть съеденными». Левин различает «позитивный» и «негативный» характер требований. Одни вещи и явления побуждают стремиться к ним, другие – отталкивают. К мотивации, вызванной привлекательностью объекта, относят такие психологические механизмы воздействия, как заражение и подражание.

*Заражение* как психологический механизм понимается как процесс передачи эмоционального состояния от человека или группы другому (другим). Особенно ярко проявляется в трудовом энтузиазме, воодушевлении болельщиков на стадионе.

*Подражание* – следование какому-либо примеру, образцу, принятие и воспроизведение внешних и внутренних особенностей других людей, привлекательных для данного субъекта.

## §1.6. Стадии мотивации

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может включать шесть стадий (рис. 1). Такое разграничение условно, так как в реальной жизни нет обособленных процессов мотивации и разграничения на стадии.

Первая стадия – **возникновение потребностей**. Она выражается в том, что человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Потребностей много, однако условно их можно разделить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Вторая стадия – **поиск путей устранения потребности**. Возникновение потребности становится проблемой для человека. Человек может

- удовлетворить;
- подавить;
- не замечать потребность.

Третья стадия – **определение целей (направления) деятельности.** Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Происходит увязка четырех моментов:

- что я должен сделать, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться желаемого хуже, чем могу;
- насколько то, что я могу получить, хуже того, что желаю.

Четвертая стадия – **осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – **получение вознаграждения за осуществление действия.** На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – **устранение потребностей.** В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.



Рис. 1. Схема мотивационного процесса

В рамках анализа мотивационного процесса можно сделать несколько выводов и замечаний.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Существует ряд моментов, усложняющих практическое развертывание мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Нельзя в явном виде вычленить мотивы. Требуются длительные наблюдения, для того чтобы определить, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого процесса меняются во времени, изменяя направленность и характер воздействия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры работника могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующее воздействие.

Существенным фактором в стимулировании групп работников является различие мотивационных структур различных работников, а также различная степень влияния одинаковых мотивирующих действий на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. К примеру: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими и он будет добиваться этого всеми способами, у другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае человек будет вести себя по-другому.

Существует достаточно большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Их можно условно разбить на три группы. В первую группу входят биологические теории мотивации, связанные с описанием взаимодействия человека и мотива, зависимости активности человека от различных составляющих внешней среды. Вторую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации. Третью – теории мотивации, изучающие динамику взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека.

Первая группа обычно называется биологическими теориями мотивации. Вторая – теориями содержания мотивации. Третья – процессуальными теориями мотивации.

## Глава 2.

---

### Биологические теории мотивации

#### §2.1. Теории «X», «Y» и «Z»

Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. XX века, В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «X», «Y» и «Z» – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно.

Теория «X» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности; обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- из-за нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В качестве главного стимула применяется принуждение, а в качестве вспомогательного – материальное поощрение.

**Теория «Y»** является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «Y» следующие предпосылки:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой;
- человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание – в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по **теории «Z»** отражает передовую, творчески активную часть общества.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности:

- 1) материальное поощрение,
- 2) моральное поощрение,
- 3) самоутверждение,
- 4) принуждение.

Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик – по данным наших исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они являются индивидуалистами и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Основные предпосылки теории «Z»:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;

- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек — основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. В то же время такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

## **§2.2. Когнитивные теории мотивации. Теория атрибуции**

Теории биологических побуждений (оптимальной активации) представляются слишком грубыми, чтобы объяснить все разнообразие поведения людей. Мы постоянно чем-то заняты и сами решаем, что будем делать. Например, только в очень редких случаях голод «толкает» нас к безотлагательному действию.

Чаще всего мы выбираем, поесть нам или нет, перекусить немного или поесть как следует, выбрав из имеющихся блюд то, что нам больше всего по вкусу. То же можно было бы сказать о выборе наших развлечений и, наконец, о делах, которыми мы собираемся заняться в данный момент. В любую минуту, чтобы сделать выбор, мы прибегаем к процессу мышления.

В этом смысле все наши действия чем-то мотивированы. Таким образом, вопреки утверждению других теорий, не существует никакой особой «силы», которая выступает на сцену только в критические моменты, когда нарушено равновесие. Дж. Боллес рассматривает *мотивацию скорее как «механизм выбора» какой-то формы поведения*

ния. Этот механизм в случае надобности отвечает на внешние раздражители, но чаще всего он выбирает возможность, которая в данный момент лучше всего соответствует физиологическому состоянию, эмоции, воспоминанию или пришедшей на ум мысли; выбор может также определяться присутствием какого-то человека или объекта в непосредственной близости.

Л. Деси считает, что все наши поступки мотивируются внутренне в соответствии с нашими врожденными особенностями. По его мнению, *нас больше привлекает деятельность, которая развивает у нас чувство компетентности*. Доказательством тому, как утверждает Фишер, служит тот факт, что лучших результатов часто добиваются те, кто осознает, что сам организовал свою работу и сам следит за тем, чтобы она была хорошо выполнена. По мнению этих теоретиков, внешнее поощрение (конфеты, деньги и т.п.) чаще всего приводит лишь к уменьшению такой внутренней мотивации: например, у ребенка, которого вознаграждают каждый раз, когда он вынесет мусор, будет все меньше и меньше охоты действовать бескорыстно, просто ради удовольствия чувствовать себя полезным.

Среди когнитивных теорий, относящихся к мотивации, есть одна, которая опирается на то, как люди осознают свое поведение и как они стараются его оправдать. Это теория атрибуции.

Не так давно атрибуции стали рассматриваться как важный элемент мотивации трудовой деятельности. В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека.

Все теории атрибуции объединяются следующими общими предположениями: мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире, мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами, мы делаем это в значительной степени на основе логики. Гарольд Келли (H. Kelly) подчеркивает, что теория атрибуции связана, главным образом, с теми когнитивными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение как вызванное (или приписываемое) определенными элементами соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов «почему» в мотивации и поведении. Хотя большинство причин, атрибутов и вопросов «почему» нельзя наблюдать непосредственно, теория утверждает, что люди полагаются преимущественно на ощущения.

Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Именно поиск этих атрибутов и яв-

ляется основной характеристикой теории атрибуции. С помощью понятия «локус контроля» можно объяснить поведение человека на работе, исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами: изнутри или извне.

Работники, которые ощущают внутренний контроль, считают, что они могут влиять на собственные результаты посредством своих способностей, умений или усилий. Работники, которые ощущают внешний контроль, считают, что они не могут сами регулировать свои результаты; они полагают, что ими управляют внешние силы. Важно, что ощущение локуса контроля может оказывать дифференцированное воздействие на выполнение работы и на чувство удовлетворенности ею. Например, исследования М. Роттера (M. Rotter) и его коллег показывают, что умения и навыки влияют на поведение иначе, чем возможности, предоставляемые внешней средой. В последние годы был проведен ряд исследований для проверки теории атрибуции – модели локуса контроля в рабочих условиях.

Одно из исследований выявило, что работники, ощущающие внутренний контроль, обычно в большей степени удовлетворены своей работой, чаще занимают менеджерские должности и более удовлетворены партисипативным (то есть основанным на соучастии) менеджментом, чем работники, ощущающие внешний контроль.

Другие исследования показали, что менеджеры, испытывающие внутренний контроль, более эффективны, внимательнее к подчиненным, стараются не работать на износ и при выполнении задания мыслят стратегически. Было также обнаружено, что процесс атрибуции играет важную роль в политической жизни организаций при формировании коалиций. В частности, сотрудники, объединяющиеся в коалицию, приписывают большее значение внутренним факторам, таким как способности и желание, а люди, не вошедшие в коалицию, больше склонны полагаться на внешние факторы, например удачу.

Из этих исследований можно сделать практический вывод: менеджеры, испытывающие внутренний контроль, лучше менеджеров, испытывающих внешний контроль. Однако такого рода обобщения подтверждаются все же не полностью, поскольку существует ряд противоречивых фактов. Например, после одного из исследований было сделано заключение, что идеальный менеджер может иметь внешнюю ориентацию.

Данные, полученные в процессе исследования, указывали на то, что менеджеры, контролируемые извне, воспринимаются как



руководители, работающие более структурированно, и более тщательно анализирующие обстоятельства, нежели менеджеры, контролируемые изнутри. Было показано, что, кроме практического применения в анализе управленческого поведения и эффективности деятельности, теория атрибуции вполне подходит для объяснения поведения при целеполагании, поведения лидера и причин плохого выполнения работы сотрудниками.

Локус контроля связан с эффективностью выполнения работы и чувством удовлетворенности у членов организации и может выступать связующим звеном во взаимоотношениях мотивации и вознаграждения. Кроме того, атрибуции связаны с организационным символизмом, который, в сущности, говорит о том, что, если вы хотите понять организацию, необходимо понять ее символическую природу. С этой точки зрения большинство организаций основано, скорее, на атрибуциях, чем на физической или наблюдаемой реальности. Например, исследование выявило, что символы представляют собой важный источник информации, на основе которой люди формируют свое впечатление о психологическом климате.

Теория атрибуции содержит в себе многое, что может помочь лучше понять организационное поведение. Однако помимо внешнего и внутреннего локуса контроля должны быть объяснены и изучены и другие параметры. Например, один социальный психолог предположил, что во внимание должен приниматься также и параметр устойчивости (фиксированной или изменяющейся). Возможно, например, что опытные работники могут иметь стойкое внутреннее представление относительно своих способностей и неустойчивое внутреннее представление относительно усилий. К тому же эти работники вполне могут иметь устойчивое внешнее представление о трудности поставленных задач и нестабильное внешнее представление относительно удачи.

Кроме параметра устойчивости, Келли предполагает, что такие параметры, как согласованность (действуют ли другие люди в подобной ситуации так же?), постоянство (действует ли этот человек в данной ситуации и в других подобных случаях так же?) и отличие (действует ли этот человек иначе в других ситуациях?), будут влиять на тип устанавливаемых атрибуций.

Чтобы правильно управлять этими параметрами, следует помнить, что согласованность относится к другим людям, отличие связано с другими задачами, а постоянство связано со временем. Если степень согласованности, постоянства и отличия высока, то, вероятнее всего, атрибуции будут связаны с внешними или ситуационно обусловлен-

ными причинами окружающей среды. Помимо Келли, еще один хорошо известный теоретик в области мотивации – Бернард Вайнер (B. Wayner) использует теорию атрибуции для объяснения мотивации достижениями, для прогнозирования последующих изменений в выполнении работы и изменений во мнении людей о самих себе. Ниже приведены некоторые выводы из исследований Вайнера.

1. Атрибуция невезения (внешняя) уменьшает огорчение, вызванное негативными результатами, а атрибуция счастливой случайности (внешняя) преуменьшает радость от успеха.

2. Когда человек приписывает свой успех скорее внутренним, чем внешним факторам, у него возникают более высокие ожидания относительно будущего успеха, он демонстрирует большее стремление к достижениям и ставит более высокие цели в своей работе.

Социальные психологи обратили внимание на два очень сильных предубеждения, которые проявляются при установлении людьми атрибуций.

Первое называется фундаментальной ошибкой атрибуции. Исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например, интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совершенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе, ситуация или обстоятельства.

Другое предубеждение заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. Такое завышение самооценки проявляется во множестве исследований; люди с готовностью принимают похвалу, когда им говорят, что они в чем-либо преуспели (приписывая успех своим способностям и усердию), тогда как неудачу часто списывают на внешние, ситуационные факторы, такие как невезение или особый характер данной проблемы, делающий невозможным ее разрешение.

Например, спортсмены обычно приписывают свои победы личным качествам, тогда как поражение, скорее всего, будут объяснять чем-либо еще – работой тренера, невезением, плохой организацией соревнований или большими усилиями другой команды.

Любой тренер считает, что игру выигрывает он, а проигрывает команда. Если на работе дела идут плохо, начальник, как правило, находит оправдание этому в недостаточном умении или халатном отношении своих подчиненных, но если в этом обвиняют само-

го начальника, он пытается объяснить все сложившейся ситуацией. То же справедливо и в отношении подчиненных. Они считают, что в их трудностях виновата сама ситуация, а неудачи начальника приписывают его личным качествам. Более того, если все идет нормально, то начальник относит это на счет своих личных достоинств, если же успеха добиваются подчиненные, то он связывает это с внешними обстоятельствами; последние же поступают наоборот, объясняя свои успехи собственными личными качествами, а успехи начальства – ситуационными факторами.

Другими словами, наличие конфликтующих предубеждений в атрибуции у менеджеров и их подчиненных представляется явлением типичным для организаций. Одним из путей к созданию более продуктивных взаимоотношений исследователи считают необходимость усилий с обеих сторон, чтобы уменьшить расхождения в предположениях и точках зрения. Это может быть достигнуто за счет повышения межличностных взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, построения команд, ориентированных на уменьшение ошибок атрибуции.

С ошибками атрибуции тесно связана ставшая недавно популярной концепция самоэффективности, которая восходит к концепции о завышенной самооценке. Самоэффективность (насколько эффективно люди считают самих себя) будет влиять на то, какие атрибуции устанавливают люди. Люди с высокой самоэффективностью стремятся приписать свой успех положительным внутренним качествам, а возникающие препятствия рассматривать как ситуационные или как невезение; они могут также подумать: «Мне необходим новый подход». В то же время и атрибуции влияют на самоэффективность. Если успех на работе человек объясняет внутренними причинами, будет усиливаться его убежденность в своей высокой эффективности. Эти различные аспекты теории атрибуции показывают сложность поведения человека, и осознание данного факта должно стать частью науки, которая пытается объяснить и понять организационное поведение.

Как было замечено, нельзя ограничиться теорией атрибуции. Теоретические и ситуационные факторы, а также обработка информации – все они влияют на схемы атрибуции в организационном поведении. Несмотря на всю ее сложность и в отличие от некоторых предшествующих, рассмотренных выше теорий, использующих когнитивные подходы к мотивации, и у теории атрибуции действительно имеется много шансов найти применение в практической деятельности, а не остаться чисто академическим упражнением по построению теорий.

## Глава 3.

---

### Содержательные теории мотивации

#### §3.1. Механизм мотивирования действий

Как уже говорилось, потребность создает напряжение. Напряжение мотивирует усилие, направленное на то, чтобы уменьшить или увеличить данное напряжение. Окружающая обстановка в прошлом и настоящем влияет на то, какие усилия будут сделаны тем или иным человеком.

Выполнение работы само по себе не приносит чувства удовлетворения, необходимо вознаграждение за конечные результаты, которое может заключаться в факторах внешней среды (карьера, деньги, одобрение или признание другими людьми) или внутренней среды (повышение чувства собственного достоинства или удовлетворение от достигнутых результатов). Позитивные результаты приносят, как правило, чувство удовлетворенности, негативные – неудовлетворенности.

Итак, мотивация была представлена как психологический процесс, включая: первичные, общие и вторичные потребности. Чтобы понять поведение человека, эти потребности должны быть осознаны и изучены. Однако это всего лишь предпосылки и фундамент для подходов, непосредственно относящихся к изучению трудовой мотивации.

Содержательные теории восходят к началу XX в. и связаны с представителями школы научного менеджмента, в частности Фредериком У. Тейлором (F. Taylor), который предложил модель прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними поя-

вилась школа человеческих отношений, а затем содержательные теории мотивации А. Маслоу (A. Maslow), Ф. Герцберга (F. Herzberg) и К. Альдерфера (C.P. Alderfer), Д. МакГрегора (D. McGregor).

Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо.

Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение. Тем не менее, эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности. Теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду.

За содержательными теориями последовали процессуальные. Основанные, главным образом, на когнитивной концепции ожидания, процессуальные теории теснее всего связаны с работами Виктора Врума (V.H. Vroom), Лаймана Портера (L.W. Porter) и Эда Лоулера (E. Lawler).

Следует специально отметить, что в настоящее время интеграция или синтез разных теорий отсутствуют. Теория «стимул – вклад» имеет слишком сильную рационалистическую ориентацию: на практике представляется маловероятным, чтобы сотрудник строил свое поведение исключительно на основе выгод, сводя при этом стимулы и вклады к одному-единственному показателю. Поскольку невозможно определить последствия конкретных изменений соотношения «стимул – вклад», то теория представляется малоприменимой для планирования конкретных мероприятий. Ее эвристический потенциал заключается в выявлении и систематизации большого числа факторов, влияющих на индивидуальное поведение сотрудников в организации.

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

Первоначально считалось, что единственным стимулом к деятельности являются деньги, несколько позже стали полагать, что стимулы также включают условия работы и демократический стиль руководства. Еще некоторое время спустя пришли к выводу, что содержание мотивации заключается в так называемых потребностях или мотивах «более высокого уровня», таких, например, как уважение и самовыражение (Маслоу); ответственность, признание, достижение и продвижение (Герцберг); рост и самосовершенствование (Альдерфер).

### §3.2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

В 1943 году американский психолог Абрахам Маслоу в работе «Теория человеческой мотивации» в общих чертах наметил целостную теорию мотивации, целью которой было выяснение того, какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения потребностей являются действенными. Важным положением теории является то, что не сама потребность движет человеком, а ее неудовлетворенность. Таким образом, по Маслоу, историей движут неудовлетворенные люди (сравним с теорией Фрейда). Основываясь на клиническом опыте, Маслоу считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что, если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов (теней). Так, голодный человек будет стараться получить еду, которая находится в пределах досягаемости. Однако съев ее, человек не станет стремиться достать еще. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.

Классифицированные по содержанию мотивы могут быть подразделены в соответствии с их иерархической структурной моделью на пять классов (ступеней) – так называемая «пирамида потребностей» (рис. 2).

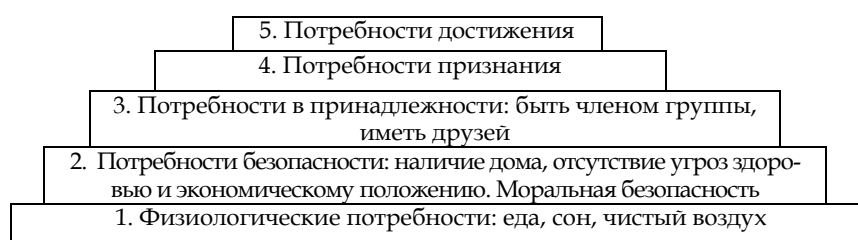


Рис. 2. Иерархия потребностей А. Маслоу

1. Физиологические, витальные потребности. Самый первый, базовый уровень в иерархии – физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям. Примерами могут служить голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне.

2. Потребность в безопасности, или экзистенциальные потребности. Этот уровень потребностей приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую безопасность. Весь организм может стать механизмом поиска безопасности. Потребности в безопасности можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению). Как и в случае с физиологическими потребностями, если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3. Потребность в принадлежности. Третий, средний уровень потребностей в общем соответствует потребностям в любви и принадлежности. Как и Фрейд, Маслоу обвиняют в неудачном выборе слов при определении уровней. Использование им слова «любовь» имеет много вводящих в заблуждение коннотаций, таких, например, как секс, который в действительности является физиологической потребностью. Возможно, более подходящими понятиями для обозначения этого уровня были бы «потребность в принадлежности» или «социальные потребности». Скорее всего, Маслоу использовал слово «любовь» в смысле, употребляемом в христианстве: Бог – это любовь.

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе. Эти потребности включают более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5. Потребность в самовыражении, или духовные потребности. Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. Самовыражение тесно связано с концепцией «Я», в сущности, является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность.

Потребности первой ступени Маслоу считает врожденными, потребности остальных уровней – приобретенными. Ученый писал, что «средний гражданин» удовлетворяет примерно:

- базовые потребности – на 85%,
- потребности в безопасности – на 70%,
- социальные потребности – 50%,
- потребность в признании – на 40%,
- потребность в самовыражении – менее чем на 10%.

Маслоу не имел в виду, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. И в самом деле, на протяжении 20 лет после разработки своей теории, он всерьез не интересовался проблемами мотивации людей в организации. Несмотря на недостаток интереса со стороны самого Маслоу, другие ученые стали активно использовать его теорию для изучения проблем управления персоналом. Иерархия потребностей оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте.

К сожалению, немногие исследования дали хотя бы слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Был проведен ряд эмпирических исследований, однако из-за того, что изучались отдельные группы (рабочие, менеджеры), и из-за различной степени операционализации мотивов, их результаты трудно сопоставимы. Если говорить о тенденции, которую показывают эти исследования, то предложенная Маслоу структура потребностей не подтверждается. Приблизительно через десять лет после публикации своей первой работы Маслоу попытался разъяснить свою позицию, заявив, что, удовлетворяя потребность в самореализации у людей, мотивированных служебным ростом, на самом деле ее можно скорее повысить, чем уменьшить. Он также отошел от некоторых своих первоначальных идей, например о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня, которые долгое время подавлялись и не удовлетворялись. Маслоу подчеркивал, что поведение человека определяют и мотивируют многие факторы.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности.

Вывод, к которому привел глубокий анализ, состоит в том, что «общие идеи, лежащие в основе теории Маслоу, по-видимому, подтверждаются, например, потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте». Однако число и названия



уровней не столь важны, так же как и концепция иерархии, что подтверждают результаты исследований. В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Точная природа этих потребностей и то, как они соотносятся с мотивацией, не совсем ясны. Если расположенные ниже ранее удовлетворенные потребности в измененной ситуации больше не удовлетворяются, они опять начинают влиять на поведение, поскольку мотивирующая сила все время исходит от самой нижней неудовлетворенной потребности. Эта нижняя ступень неудовлетворенных потребностей может быть использована для проведения внутрифирменной политики стимулов. Если организация предлагает или планирует предложить стимулы этой ступени, то она может рассчитывать на мотивированное отношение сотрудников к работе.

Американские социологи П. Херси и К. Бланшард предложили развитие модели Маслоу для разных обществ. Они предположили, что в разных обществах пирамида потребностей будет иметь разный вид, – иными словами, из концепции Маслоу существуют исключения.

Согласно Маслоу, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности более высокого порядка становятся важнее. В действительности модель потребностей Маслоу учитывает скорее не общество в целом, а категорию людей с низкими доходами, так как их основные потребности в пище и жилье слабо удовлетворены. У среднего класса, профессионалов и менеджеров порядок и значимость потребностей могут быть иными и напоминать скорее ромб. Для среднего класса актуальны потребности второго, третьего и четвертого уровней, но не актуальны потребности первого и пятого уровней. Таково первое исключение, которое дает модифицированную модель Маслоу для среднего класса. Второе исключение касается класса богатых, куда входят топ-менеджеры и капиталисты. Получая высокие доходы, они давно удовлетворили низшие потребности, а актуальность средних потребностей для них невелика потому, что они работают индивидуально, а не в команде, над ними нет начальников, расположения которых необходимо добиваться, и т.п. Зато очень сильна потребность в самовыражении. И это не является случайностью: бизнес – продолжение их творческого «Я» Мас-

лоу в свое время указал на возможность подобных исключений и сам предложил модифицированные версии своей теории.

Работая с первой моделью потребностей, надо помнить: вовсе не обязательно, что люди с равными доходами будут иметь одинаковые потребности. Совокупность человеческих потребностей тоже необязательно должна оставаться постоянной.

Теория иерархии потребностей была одной из главных теорий мотивации в двадцатом веке. Несмотря на ряд допущений, она позволила глубже понимать структуру потребностей в рамках исследования мотивационного процесса. Практически теория Маслоу может быть использована в тестовых методиках.

### **§3.3. Двухфакторная теория удовлетворенности работой (Фредерик Герцберг)**

Ф. Герцберг продолжил работу А. Маслоу и создал модель поддержания уровня мотивации – специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причин повышения и снижения производительности труда он разработал в 1950 году двухфакторную теорию мотивации.

Он предположил, что: во-первых, удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения. Во-вторых, имеется целый ряд «факторов» (условия/стимулы организации), влияющих на поле «удовлетворенность работой – нет удовлетворенности работой» (**мотиваторы**), и ряд других факторов, влияющих на поле «нет неудовлетворенности работой – неудовлетворенность работой» (**гигиенические факторы**).

Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности, успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность. Наиболее существенные гигиенические факторы: вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, отношения с коллегами, политика фирмы.

Гигиенические факторы получают нейтральную реакцию со стороны работников организации. Устранение этих факторов, называемых еще факторами поддержки, с рабочего места имеет, однако, тенденцию вызывать у работников состояние неудовлетворенности.

Герцберг позаимствовал слово «гигиенические» из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Например, к гигиеническим мероприятиям, которыми вы занимаетесь каждый день, относится умывание. Вы умылись, но ваше состояние не стало лучше. Оно только поддерживается на прежнем уровне. Автор теории вывел первую формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равняется состоянию неудовлетворенности.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, хотя их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности. Здесь есть некоторая загвоздка: отсутствие факторов поддержания может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности. Факторы поддержки, или гигиенические факторы, в организации представляют собой оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы. Некоторые руководители убедили себя в том, что хорошая программа поощрений персонала усилит мотивацию. Однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его. Условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке. Но сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. И в старых запущенных зданиях могут трудиться люди, моральный дух и производительность которых очень высоки.

Группа мотиваторов, называемых еще «удовлетворителями», как считается, вызывает чувство удовлетворения работой. Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности. Вторая формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.

Герцберг утверждает, что отношение людей к своей работе перевешивает важность условий труда. То же самое относится к *надзору*. Герцберг приводит такой пример: сам по себе родитель не является непосредственной причиной физического роста ребенка; он лишь дает ему пропитание и уход. Как и родитель, супервайзер не мотивирует работника, а только оказывает влияние на обстановку, и это приводит к тому, что работник испытывает чувство высокой мотивации, исходящее изнутри. Эти факторы мотивируют индивидов, однако их отсут-

вие не обязательно вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности. Они по-разному влияют на поведение людей в организации. Фактор достижения означает, что человек достиг своей цели, т.е. выполнил то, что начал. Одни трудовые операции способствуют этому чувству, другие, как, например, работа на конвейере, нет. Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения. Иногда руководители не предоставляют сотрудникам отзыв об их работе. Они считают, что нет необходимости говорить что-либо, если работа была выполнена хорошо. Но это неправильно.

Непосредственно сама работа является очень важным фактором мотивации. Почему некоторые сотрудники хронически опаздывают? В большинстве случаев это связано с тем, что они не любят сидеть на работе «от звонка и до звонка». Монотонная работа не приносит удовлетворения. Иное дело – разнообразная и творческая работа, само содержание которой служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялось после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

Согласно теории Герцберга, работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как фактор поддержки. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это. Важно иметь в виду: представление работника о факторах мотивации гораздо важнее, чем представление об этом работодателе. То, что выступает фактором поддержки для одного, может служить фактором мотивации для другого.

Только удовлетворительная степень наличия мотиваторов (но не гигиенических факторов) ведет к удовлетворенности работой. Хорошо спланированные гигиенические факторы ведут лишь к состоянию «нет неудовлетворенности работой», но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие «гигиенический фактор»). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой.

Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы – как минимум предотвратить спад в работе. Поэтому, например, согласно Герцбергу, программы по улучшению социальных контактов на фирме не приводят к повышению трудовой отдачи. Для этого необходимо, например, наполнение работы интересным содержанием.

Информативность теории Герцберга оказалась довольно высокой, поскольку мотиваторы и гигиенические факторы поддаются операционализации. Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания).

Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два существенных на взгляд исследователя вопроса:

1. Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало?
2. Когда вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Полученные ответы были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения, главным образом, ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили установить новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела.

В то же время отрицательные ощущения были связаны с внешними условиями, в которых осуществляется работа, – ее контекстом. Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность – с ее контекстом. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение – гигиеническими факторами.

Дать окончательную оценку полученным данным пока не представляется возможным, однако во время исследований было установлено, что (в зависимости от ситуации) недостаток мотиваторов также может привести к неудовлетворенности работой, а хорошо сформированные гигиенические факторы (и в первую очередь вознаграждение) могут привести к удовлетворенности работой.

Ни о корректности изображения удовлетворенности работой в виде двух схем, ни о правильности причисления отдельных факторов к мотиваторам или гигиеническим факторам нельзя сделать логические выводы на основании результатов эмпирических исследований. Так же как теория Маслоу, которая оказала большое влияние на управление персоналом, теория Герцберга исходит из предпосылки существования тенденции к самовыражению человека и смешивает, следовательно, нормативные и дескриптивные (описательные) аспекты. Ее ценность, с точки зрения управления персоналом, состоит в связи теорий мотивации с теориями организационной культуры, в выявлении факторов, влияющих на решение об участии в организации или на удовлетворяющее организацию поведение сотрудников в соответствии с их ролями в организации. С другой стороны, ее информативность является незначительной, так как не выяснены точные функциональные связи между воздействующими факторами и поведением сотрудников. Некоторые связи были подвергнуты эмпирической проверке, другие были сформулированы в виде гипотез, представляющих с точки зрения логики относительно убедительными. Вместе с тем выводы о том, как какой-либо конкретный стимул или вклад влияет на решение об участии в организации или на степень соответствия поведения требованиям организации, достаточно достоверно сделаны быть не могут.

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями. Можно сказать, что они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу. Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое «основание» для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации.

Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших уровней иерархии Маслоу. Согласно теории Герцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил.

Между степенью удовлетворения отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не

всегда имеет место однозначная зависимость, так как недостаточное удовлетворение одних потребностей может компенсироваться убыточным удовлетворением других. Проведенные социологические исследования дали следующие результаты (табл. 4).

Таблица 4

**Факторы повышения производительности (мотиваторы), %**

Мотиваторы	Заставляют лучше работать	Делают работу привлекательнее	И то и другое вместе
Хорошие шансы продвижения	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, заставляющая думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творчества	35	31	20
Спокойная работа	13	61	15
Тихая и чистая работа	12	56	2
Удобное расположение	12	56	12
Хороший коллектив	17	54	13
Хорошее руководство	19	52	12
Доступность информации	21	49	16
Гибкий график	18	49	15
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали (а зачастую и вовсе игнорировали). Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является

вкладом Герцберга в развитие менеджмента. Концепция обогащения труда детально рассмотрена в §4.6. В целом, Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

### **§3.4. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда**

Распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция Д. МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. В соответствии с теорией, эти потребности оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия для их удовлетворения. Важное отличие от предыдущих теорий состоит в том, что МакКлелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

**Потребность в достижении** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей наиболее эффективно. Люди с этой выраженной потребностью самостоятельно ставят перед собой цели. Обычно они выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, что они могут сделать. Они принимают умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от принятых решений и действий.

Можно сказать, что работники, имеющие ярко выраженную потребность в достижении, готовы браться за работу с элементами вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. При этом им неприятно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Им постоянно нужно получать результат или обратную связь. Важно подчеркнуть, что качество результата у таких работников не обязательно будет высшим. Они много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими, т.е. они не командные игроки.

МакКлелланд сделал вывод, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике обществ. Общества, где высока потребность в достижении, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. Считает-



ся, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их конечную результативность. Поэтому полезно оценивать уровень постановки целей и стремление работать в команде при продвижении таких работников по иерархии организации. В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение и корректировку уровня данных потребностей в организации. Желательно включать в работу механизмы обратной связи (доски почета, рейтинги результативности, производственные конкурсы и соревнования), разбирать примеры эффективной работы и достижения результатов. Необходимо корректировать самооценку таких работников (в сторону повышения), так как постановка легких задач отнимает у работников и организации ресурсы и время. Зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших постов иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, на что они не всегда готовы пойти.

Можно сказать, что потребность достижения необходима людям, занимающимся предпринимательской деятельностью, но может помешать работнику, если он занимается управлением в большой организации.

**Потребность в соучастии** проявляется в виде стремления к дружеским неконфликтным отношениям с окружающими. Такие работники стремятся поддерживать хорошие отношения, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих. Для них важен факт, что они кому-то не безразличны как люди, работники. Работники с такой выраженной потребностью стремятся занимать посты, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами, клиентами, внешней средой. Для успешной организации работы таких людей необходимо создавать систему реакции внешней среды на их действия (обратная связь), позволять работникам широко взаимодействовать. Необходимо регулярно оценивать результаты их работы, а также оценивать уровень потребностей в соучастии при приеме работника в организацию.

**Потребность во властвовании** также является приобретенной человеком в результате его социализации. Человек стремится контролировать ресурсы, людей и информацию в своем окружении, оказывать влияние на других людей, их поведение, брать на себя ответственность за их действия. Потребность во властвовании имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все процессы и в противоположность этому – стремление избегать власти, ответственности.

Стремление к власти МакКлелланд разделил на две части: стремление к власти ради самой власти и возможности командовать и стремление к власти для того, чтобы добиваться решения поставленных групповых задач. Очевидно, что какой бы ни был работник одаренный, он не может в одиночку выполнить сложную трудоемкую работу, поэтому он стремится к власти, чтобы иметь возможность организовать других людей на выполнение задачи. Они мотивируют людей на работу и постановку новых целей. Для таких людей потребность во власти – не стремление к самоутверждению и удовлетворению тщеславия, а стремление к выполнению руководящей работы наиболее эффективным способом.

Сам МакКлелланд считал, что для наиболее эффективной работы менеджера необходимо иметь потребность во властвовании второго типа. Таким образом, можно заключить, что наличие потребности во властвовании и возможности ее удовлетворения (занятие поста) позволяют поддерживать и развивать саму потребность во властвовании.

Все три потребности в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в концепции А. Маслоу и К. Альдерфера (см. §3.5). Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимодействия. Если работник находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность во властвовании, то наличие у него потребности в соучастии будет отрицательно влиять на эффективность его работы. К негативному, с точки зрения выполнения менеджером своей работы, влиянию может привести комбинация сильной потребности достижения и властвования, так как первая будет ориентировать властвование на достижение личных результатов.

Видимо, нельзя делать однозначные выводы о том, в каком направлении названные потребности воздействуют друг на друга. Важно понимать, что их необходимо учитывать при анализе поведения и выработке методов управления поведением человека.

### **§3.5. Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера**

Содержательные теории трудовой мотивации Ф. Герцберга и в особенности А. Маслоу получили развитие в работах К. Альдерфера. Он сформулировал модель категорий потребностей, которая больше подтверждена имеющимися эмпирическими данными. К. Альдерфер выявил недочеты в иерархической теории потребностей А. Маслоу и, устранив их, разработал собственную концепцию,

известную как теория потребностей в ERG (existence, relatedness, growth).

Альдерфер предлагает три основные потребности: существование, отношения, рост. Первый уровень – потребности существования – включает физические условия и материальные нужды, такие как пища, вода, условия работы и факторы безопасности и обеспеченности. Потребность в отношениях включает взаимоотношения человека с обществом (например, принятие в группу) как на работе, так и вне работы. Последний уровень, потребность в росте, сочетает чувство собственного достоинства с потребностью в развитии своих способностей.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

**Потребности существования** как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

Группа **потребностей связи** наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека: стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью.

**Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Одно из различий между теорией потребностей Альдерфера и иерархической теорией потребностей Маслоу заключается в сокращении числа уровней потребностей с пяти до трех. Более существенное отличие состоит в том, что исследование Альдерфера не исходит из предположения, будто личность поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Вместо этого любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени. Он также предполагает, в отличие от Маслоу, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные). Общим для обеих теорий является

утверждение, что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

Альдерфер предполагает скорее континуум (совокупность), чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от Маслоу и Герцберга, он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Альдерфер считает, что процесс удовлетворения потребностей может идти в обе стороны (рис. 3). Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что перекладывает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него включаются потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

В соответствии с теорией Альдерфера, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. Т.е. имеет место движение сверху вниз. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет **процессом удовлетворения потребностей**, а процесс движения вниз – процессом **фрустрации**, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности работника в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

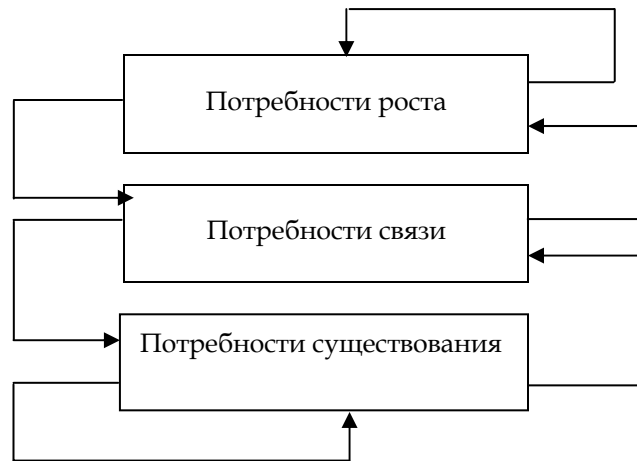


Рис. 3. Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей Альдерфера

Исследований по теории ERG проводилось немного. Хотя есть некоторые данные, противоречащие ей, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдерфера, нежели теории Маслоу или Герцберга. Представляется, что теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами.

## Выводы

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное отличие. Например, в иерархии А. Маслоу потребности расположены иерархически, а восхождение идет снизу вверх.

В теории К. Альдерфера также имеется определенная иерархия, однако есть утверждение, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, в том случае если не удовлетворяется потребность высшего уровня.

Д. МакКлелланд ввел по отношению к потребностям идею приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он отходит от изолированного рассмотрения потребностей и выдвигает идею взаимовлияния.

Ф. Герцберг делит потребности на две большие группы – мотиваторы и факторы гигиены, выдвигая идею, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее воздействие на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет нечто особенное, что позволило получить признание теоретиков и практиков управления персоналом. Однако все теории имеют одно нечто общее, позволяющее установить параллели между ними.

Особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Например, потребность в достижении в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера и группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов, теории Герцберга.

Для представленных выше теорий содержания мотивации можно выделить две присущие им общие характеристики.

Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде излагают определенный взгляд на мотивацию – взгляд эмпирических исследования и достаточно долгого использования на практике в управлении мотивацией персонала. В наибольшей степени это относится к теориям Маслоу и Герцберга.

Во-вторых, все теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически занимаются анализом процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения. Исправляют этот недостаток теории, уделяющие основное свое внимание процессу мотивации.

## Глава 4.

### Процессуальные теории мотивации

Очевидно, что нельзя все узнать о потребностях и устремлениях человека. Ни одна тестовая методика или интервьюирование не может все объяснить в силу ряда причин. Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации.

Самая общая концепция сводится к ряду положений. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. На рис. 4 показан этот процесс.

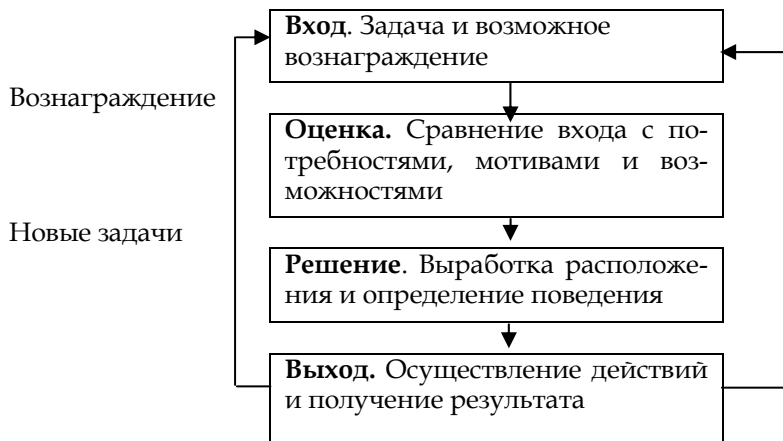


Рис. 4. Схема мотивационного процесса

С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте, конкретизируются корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные же теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом.

Данная схема общая, так как она не раскрывает и механизма вознаграждения, и собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, а также превращения оценки в решение. В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно описывают процесс мотивации. В данной главе мы рассмотрим теорию постановки целей Э. Лока (E. Locke), теорию подкрепления мотивов Б. Скиннера (B. Skinner) и ряда последователей, теорию равенства С. Адамса (S. Adams), теорию модификации поведения Лютанса-Крейтнера (F. Luthans & R. Kreitner), теорию ожидания В. Врума и Портера-Лоулера (V.H Vroom, L. Porter & E. Lawler), теорию партисипативного поведения, а также конкретные программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников, применяемые на Западе.

#### **§4.1. Теория подкрепления мотивов**

Подход к исследованию мотивации с точки зрения подкрепления не разрабатывался как теория мотивации труда. Фактически это не теория, а набор принципов, связывающих поведение с его последствиями. Эти принципы были выведены из данных о поведении, накопленных первоначально в ходе лабораторных исследований научения. Как подход к изучению мотивации труда модель подкрепления получена путем экстраполяции этих принципов научения на трудовое поведение людей. Первостепенным значением обладают три принципа:

1. Люди продолжают совершать поступки, последствия которых вознаграждаются. Вознаграждение повышает (подкрепляет) вероятность того, что поведение, за которым оно следует, при аналогичных обстоятельствах будет повторяться.

2. Люди избегают поступков, последствия которых наказуемы. Наказание снижает вероятность того, что поведение, за которым оно следует, будет повторяться (по крайней мере, в присутствии условий или агента наказания).

3. Люди постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются. Поведение с нейтральными последствиями рано или поздно будет прекращено.



В применении к мотивации труда принципы подкрепления означают, что трудовые усилия являются прямой функцией того, насколько сформирована и усилена связь между трудовым поведением и вознаграждением. Если усердная работа и поведение, соответствующее ожиданиям, вознаграждаются в большей степени, чем наказываются или игнорируются, то человек продолжит такое поведение. С другой стороны, если результаты трудовых усилий каким-то образом приносят человеку наказание, то эти усилия будут уменьшены. Трудовые усилия также будут уменьшены, но постепенно, если кажется, что они не вознаграждаются и не наказываются.

Большинство индустриально-организационных психологов считают, что внутреннее подкрепление (вознаграждение, которое человек «выдает» самому себе, например гордость за себя или чувство достижения) также влияет на мотивацию труда; некоторые считают, что его относительное значение больше. Предположение Деси (Deci, 1972) о том, что внешние вознаграждения в действительности могут приводить к снижению внутреннего подкрепления, стимулировало возникновение активного направления исследований, которые продолжались в течение более 20 лет.

Некоторые исследователи до сих пор считают, что при определенных условиях внешние вознаграждения способствуют угасанию поведения, имеющего внутреннюю мотивацию (например, Hitt, Martiott & Esser, 1992), но основная масса данных не подтверждает это предположение (Eisenberger & Cameron, 1996). В настоящее время представляется наиболее вероятным, что два вида подкрепления оказывают аддитивное воздействие (например, Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992; Scott, Farh & Podsakoff, 1988; Wiersma, 1992). Однако какова бы ни была связь между ними, внутренние вознаграждения не играют никакой формальной роли в модели подкрепления; в этой модели увеличение мотивации труда происходит за счет того, что другие люди наблюдают за поведением сотрудника и поощряют желательное поведение, создавая таким образом историю положительного подкрепления.

В общем, в рамках теории подкрепления мотивов поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием, закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью. Дж. Халл развил известные идеи Э. Торндайка<sup>1</sup>, введя разграничение между направляющим

---

<sup>1</sup> Торндайк (Thorndike) Эдуард Ли (1874–1949 гг.). Американский психолог, профессор Колумбийского университета, автор св. 500 работ по различным

(директивным) и энергетическим аспектами поведения. Энергетика поведения связывалась им с различными физиологическими мотивами и потребностями, а направленность поведения – с совместным эффектом мотивов и привычек. При этом под привычкой понималась связь между реакцией и специфическим стимулом, возникшая в результате положительного подкрепления или наказания.

В соответствии с теорией подкрепления мотивов привычка будет наиболее устойчивой, если:

1. подкрепление происходит сразу же после реакции,
2. имеется опыт многократного подкрепления,
3. величина подкрепления (то есть награды или наказания) достаточно велика.

Исследования по модификации поведения показали, что подкрепление поведения поощрением более эффективно, чем попытки изменить поведение человека наказанием. Применение наказания обычно имеет такие побочные эффекты, как деструктивная тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя». Наказание может вынудить индивида прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения. Если нежелательное поведение первоначально очевидно, то наказание часто вынуждает индивида не отказаться от нежелательного поведения, а лишь трансформировать его в форму не столь явную и потому не попадающую под наказание. Разумеется, есть случаи, когда наказание является необходимым средством подавления социально опасного поведения, угрожающего здоровью и жизни других людей. Однако, как правило, наказание – малоэффективное средство воздействия на поведение людей, которого следует по возможности избегать.

Б. Скиннер<sup>2</sup> продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнори-

---

проблемам психологии. Свои наблюдения обобщил в нескольких законах: **закон упражнения** – при прочих равных условиях реакция на ситуацию связывается с ней пропорционально частоте повторений связей и их силе; **закон готовности** – упражнения изменяют готовность организма к проведению нервных импульсов; **закон ассоциативного сдвига** – если при одновременном действии раздражителей один из них вызывает реакцию, то другие приобретают способность вызывать ту же самую реакцию.

<sup>2</sup> Скиннер Бернард (1904–1990 гг.) Американский психолог, профессор психологии Гарвардского университета. Считал, что теоретики мотивации чрезмерно много внимания уделяют «внутренней сущности» (потребностям, мотивации, желаниям) и концентрировал внимание на наблюдении явлений – стимулах и реакции на них.

рования нежелательных. Если человек редко или никогда не демонстрирует желательного поведения, может быть использован метод, получивший название «шейтинга». Суть метода состоит в том, что первоначально индивид получает подкрепление за любую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной, или поощряется за те реакции, которые можно рассматривать как начальные в последовательности реакций, в конечном счете завершающейся желательным поведением. И только после этого подкрепление сужается до поощрения желательной реакции, вплоть до ее устойчивого освоения индивидом.

Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние подкрепления во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название «схемы подкрепления». Иными словами, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Исследователями было предложено несколько схем подкрепления. При непрерывной схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции. При пропорциональной схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций. При пропорционально-временной схеме – каждый раз по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение. И наконец, при случайной схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

В серии исследований денежного стимулирования Г. Юкл со своими сотрудниками изучал эффективность различных схем подкрепления. Работники со сдельной формой оплаты были стабильно более продуктивны, чем те, кто работал «на окладе», т.е. получал почасовую оплату. Аналогичные результаты были получены в процессе обучения. Они сравнивали влияние различных форм оплаты на скорость обучения работников электротехническим знаниям. Сотрудники, получавшие почасовую оплату, смогли выполнить только 40% проверочных тестов, в то время как сотрудники, работавшие сдельно, оказались в 1,5 раза эффективней.

Целый ряд исследований продемонстрировал возможность успешного применения методов подкрепления для изменения, помимо непосредственной трудовой деятельности, других аспектов поведения в организации. В частности, значительного снижения абсентеизма. В организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного периода (месяца, трех

месяцев и т.д.) не пропустили ни одного рабочего дня (по любым причинам), значительно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (например, по болезни). Манипулируя поощрением, Дж. Херманну вместе с коллегами удалось даже скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.

В исследовании Дж. Комаки и его коллег ставилась задача изменить три параметра поведения продавцов магазина: не покидать рабочее место, приветливо и охотно обслуживать покупателей, а также аккуратно заворачивать продаваемые товары. Обучение включало получасовую вступительную беседу, направленную на прояснение желаемого поведения и объяснение его необходимости в работе продавца. Если в течение определенного срока обучаемые демонстрировали его на 90% и более (что определялось с помощью экспертной оценки), они получали вознаграждение – дополнительный день оплачиваемого отпуска. Для обеспечения обучаемых обратной связью о результатах их деятельности, исследователи регулярно вывешивали графики, отражавшие поведение продавцов по каждому из желаемых параметров. Кроме того, продавцы периодически заполняли листки самоотчета, в которых сами оценивали свое поведение. Этот подход позволил добиться желательных изменений во всех трех характеристиках поведения.

Теория и исследования подкрепления мотивов позволяют предложить следующие практические рекомендации по мотивированию работников в организациях:

1. Необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте.
2. Правильное поведение требует регулярного подкрепления (в определенных случаях может быть использован «шейпинг»).
3. Нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия.
4. Не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения, с тем чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением.
5. Рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией.
6. Даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления.

Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название *регулирования поведения*. Основное предположение, на котором основываются методы регулирования поведения, – так называемый закон эффекта, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. Подкреплением называются любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

Выделяют **четыре основных типа подкрепления** (рис. 5)<sup>3</sup>: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться.

**Позитивное подкрепление.** Представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала за своевременное прибытие на рабочее место, за перевыполнение рабочего задания). Такого рода «приятные неожиданности» стимулируют индивидов к повторению подобных действий.

**Отказ от нравоучений.** Означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют негативным подкреплением. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники вынуждены поступать «правильно» с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения (высокие показатели выполнения рабочих заданий не дают повода для выговоров со стороны начальника).

**Наказание.** Является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Например, начальник может устроить разнос подчиненному за то, что тот не выполнил свое задание. Менеджер ожидает, что негативный результат послужит наказанием и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем, уменьшится. Исследователи высказывают противоречивые мнения относительно эффективности наказаний. Данный метод подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя.

---

<sup>3</sup> Источник: Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro / Macro Approach*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986, 109.

**Угасание.** Предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, он вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов.



Рис. 5. Изменение поведения посредством подкрепления

В большинстве исследований на тему подкрепления желаемого поведения отмечается, что скорость обучения работников во многом определяется графиком (т.е. частотой и интервалами) подкрепления. Выделяют **пять типов графиков подкрепления**: один относится к постоянному подкреплению и четыре к частичному.

**Постоянное подкрепление.** В случае если подкрепление носит постоянный характер, поощряться должно каждое проявление же-

лаемого поведения. Такой график особенно эффективен на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом.

**Частичное подкрепление.** В реальной действительности подкрепление всех желаемых образцов поведения сотрудника менеджером не представляется возможным. Поэтому проводится частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления:

– *Подкрепление с фиксированным интервалом.* В данном случае работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Если он демонстрирует надлежащее поведение каждый день, то подкрепление может производиться раз в неделю. Примерами подкрепления с фиксированным интервалом являются регулярные выплаты премий и других бонусов.

– *Подкрепление с фиксированным уровнем.* Подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения, скажем, через каждые пять раз. Например, когда за сборку 10 кг перца работнику платят 3,50\$ – это подкрепление с фиксированным уровнем. На таком графике подкрепления основано большинство сдельных систем оплаты.

– *Подкрепление с переменным интервалом.* В этом случае подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример – обход цехов директором завода, во время которых он лично благодарит наиболее усердных работников.

– *Подкрепление с переменным уровнем.* В данном случае переменным является не временной период, а число повторов желаемого поведения. Поощрение работника может производиться через 5, 10 или 20 «правильных поступков» (как в случае с игральными автоматами: человек ожидает, что джекпот будет выпадать через определенное число игр, но на самом деле число игр носит переменный характер).

Дополнительные характеристики различных графиков подкрепления представлены в табл. 5. Постоянное подкрепление является наиболее эффективным в тех случаях, когда менеджмент стремится к освоению сотрудниками новых образцов поведения, но даже в случае достижения успеха сохраняется высокая вероятность постепенного угасания «угольков». Частичное подкрепление наиболее адекватно задаче поддержания желаемого поведения в течение дли-

тельного времени. Самым эффективным из рассмотренных нами графиков является подкрепление с переменным уровнем, позволяющее добиться закрепления поведения на длительный срок (так как поощрение производится через значительные интервалы времени).

Таблица 5

**Примеры графиков подкрепления**

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
Постоянное	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
С фиксированным интервалом	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
С фиксированным уровнем	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
С переменным интервалом	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
С переменным уровнем	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками



## §4.2. Теория ожидания В. Врума

Из ряда когнитивных подходов к исследованию мотивации наиболее влиятельными являются подходы, относящиеся к группе, которую называют по-разному: перцептивные теории, VIE-теории, «ExV»-теории и теории ожиданий. Первая такая теория была предложена Врумом и позднее модифицирована некоторыми исследователями, в том числе Кэмпбеллом и его коллегами (Campbell et al., 1970), Портером и Лоулером (Porter & Lawler, 1968).

Теория ожидания основана на следующем предположении: мотивацию определяет ожидание того, что усилия, приложенные к определенной деятельности, приведут к желаемым результатам. Существуют четыре переменные, которые многосторонне взаимодействуют между собой и порождают активность определенного уровня.

1. Ожидание определенного уровня выполнения работы в зависимости от усилий (effort-performance expectancy). Это ожидание отражает веру в то, что усилия приведут к достижению желательного уровня выполнения работы. Формально оно выражается в виде вероятности, которая принимает значения от 0 до 1,00. Эта вероятность сильно зависит от субъективной оценки человеком собственных умений и знаний, касающихся работы, от ожиданий других людей, а также от поддержки со стороны коллег и благоприятного влияния условий труда и других средовых переменных.

2. Ожидание результата в зависимости от уровня выполнения работы (performance-outcome expectancy). Это вероятностное понятие, сходное с предыдущим, отражает веру в то, что за выполнением работы последуют определенные прямые результаты (или результаты первого уровня) – от повышения зарплаты, продвижения по службе и чувства достижения до признания, увеличения объема работы и увеличения продолжительности рабочего дня. Ожидания, касающиеся того, какие из этих результатов, вероятнее всего, последуют за достижением определенного уровня выполнения работы, в значительной степени зависят от того, что происходило с этим человеком и другими людьми в аналогичных ситуациях в прошлом.

3. Инструментальность. Инструментальностью называется полезность определенного поведения или результата с точки зрения достижения какой-либо другой значимой цели; эта переменная отражает веру в то, что между поведением (результатом) и достижением этой цели существует связь (корреляция). В воспри-

ятии человека, который верит, что существует устойчивая связь между количеством приложенных им трудовых усилий и размером возможного заработка, личные усилия имеют высокую инструментальность (полезность) для достижения значимого трудового результата первого уровня (получение денег).

Понятие инструментальности особенно релевантно (близко) для трудовых результатов второго уровня – это желательные последствия, которые не вытекают непосредственно из трудовой деятельности, но становятся возможными за счет прямых результатов (первого уровня) трудового поведения. Например, премия (результат первого уровня) может стать для служащего средством повышения своего общественного статуса в глазах членов семьи и соседей (результат второго уровня), позволяющим, например, вступить в престижный загородный клуб. Поскольку получение премии зависит от отличного выполнения работы, а вступление в загородный клуб зависит от получения премии, усилия обладают инструментальностью не только для своих непосредственных результатов.

4. Ценность. Результатам первого и второго уровней приписывается определенная ценность (иногда ее называют валентностью) – это переменная, отражающая степень привлекательности результата для человека. Повышение заработной платы (результат первого уровня), которое вытекает из повышения в должности, может иметь высокую положительную ценность, потому что оно инструментально для достижения положительно оцениваемых сотрудником результатов второго уровня, например более высокого жизненного уровня. Однако повышение в должности может дать и другие результаты, такие как увеличение продолжительности рабочего дня, которые могут оцениваться сотрудником негативно.

Мотивация определяется одновременно ожиданием выполнения работы в зависимости от усилий, ожиданием результата в зависимости от уровня выполнения работы и ценностью, приписываемой результатам первого и второго уровней, для достижения которых затрачиваются усилия. В табл. 6 приводятся прогнозируемые уровни усилий при различных сочетаниях этих переменных (значения вероятностей даны гипотетические). Для иллюстрации в качестве результата второго уровня выбрано признание, которое может быть следствием первоклассного выполнения работы.

Таблица 6

## Прогнозы мотивации трудана основе модели общих ожиданий

Человек	Результат второго уровня	Ценность (валентность)	Ожидание определенного уровня выполнения работы в зависимости от усилий	Ожидание результата в зависимости от определенного уровня выполнения работы	Прогноз усилий
А	Признание	Высокая	+0,6	+0,9	Высокие
В	Признание	Средняя	+0,8	+0,5	Средние
С	Признание	Нулевая	+1,0	+1,0	Нулевые

Табл. 6 поясняет предпосылку теории общих ожиданий, согласно которой изменение любой из релевантных переменных может привести к существенному возрастанию или уменьшению трудовых усилий (мотивации). Другими словами, не все так называемые «проблемы мотивации» одинаковы. Человек, условно обозначенный под «В», не особенно уверен в том, что в результате усердной работы уровень ее выполнения повысится настолько, что этого будет достаточно для достижения признания, и, в любом случае, он не ценит этот результат так высоко, как человек «А». С другой стороны, человек «С» абсолютно уверен в том, что он может сделать то, что требуется, и что это приведет к признанию, но он лишен честолюбия.

В соответствии с теорией ожидания, поведение человека отражает его сознательный выбор, основанный на сравнительной оценке нескольких поведенческих альтернатив. Теория пытается объяснить, почему человек выбирает определенную линию поведения. Существует несколько версий этой теории, однако они имеют ряд общих черт, согласно которым индивид выбирает ту поведенческую альтернативу, которая с наибольшей вероятностью обеспечивает благоприятные последствия. В этом смысле теория ожидания, как и теория подкрепления мотивов, исходит из принципа гедонизма. Однако если теория подкрепления объясняет поведение с позиций бихевиоризма, т.е. с точки зрения механического включения приобретенных навыков, то теория ожидания связывает поведение с пред-

намеренным, рациональным процессом выбора. Ключевыми понятиями теории являются: результат, валентность и ожидания.

**Результат** – это любое связанное с потребностью следствие поведения. На рабочем месте такими результатами являются заработная плата, продвижение по службе, сохранение рабочего места или увольнение, удовлетворенность своими достижениями и вкладом в общую работу, уважение со стороны коллег, усталость, стресс, потеря здоровья и т.д.

**Валентность результата** – это сила предпочтения индивида в отношении данного результата. Каждый рассматриваемый индивидом результат имеет некий вероятный уровень желательности. Этот уровень отражает отчасти субъективную удовлетворенность результатом (результатами). Валентность может изменяться от -1,0 (весьма нежелательно) до +1,0 (весьма желательно).

**Ожидания результата** – это субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой альтернативы.

Ожидания могут быть двух типов: ожидания в отношении взаимосвязи между усилиями индивида и непосредственно полученным результатом труда (исполнением). Иными словами, это предполагаемая вероятность успешного выполнения задания при условии приложения соответствующих усилий. Ожидание, подобно вероятности, варьируется от 0 до 1. Индивид может иметь весьма неопределенное представление о возможности завершить данную работу качественно и вовремя (0,0) или быть в этом вполне уверен (1,0). Такое ожидание обозначают «У→Ис», где У – усилие, а Ис – исполнение. Исполнение рассматривают в качестве первичного следствия, относительно которого индивид может строить некоторые субъективные расчеты.

Второй тип ожиданий – ожидания относительно вероятностной взаимосвязи, или корреляции, между двумя следствиями, например исполнением и вознаграждением. Иными словами, это предполагаемая вероятность получения индивидуально значимого результата (то есть связанного с удовлетворением индивидуальных потребностей) при условии успешного исполнения какой-либо организационной задачи. Следствие, которое, как ожидается, может повлечь за собой другие следствия, называют результатом первого уровня, а обусловленные им следствия – результатами второго уровня. Это ожидание обозначают «Ис?Р» («исполнение»?«результат») и называют инструментальностью.

Инструментальность (Ин) варьируется от  $-1,0$  (отрицательная корреляция) до  $+1,0$  (высокая положительная корреляция). При отсутствии связи корреляция равна  $0,0$ . Различия между двумя типами ожиданий связаны с тем, что эти ожидания детерминированы различными условиями. Ожидания того, что усилия приведут к деятельностным результатам, во многом зависят от способностей индивида, трудности задачи и его уверенности в своих силах. Ожидания того, что деятельностные результаты приведут к достижению результатов, непосредственно связанных с потребностями индивида, зависят от реальной системы подкрепления и поощрения, существующей в данной организации, и того, как работник ее воспринимает. Привлекательность поведенческих альтернатив зависит как от ожиданий обоих видов, так и от валентностей потребностных ожиданий.

Различия в ожиданиях соответствуют дифференциации и самих результатов на результаты первого и второго уровней. Результаты первого уровня – это события, которые являются непосредственным результатом выполнения самой работы, они напрямую связаны с деятельностью. Это некоторая количественная или качественная характеристика его работы. Результат первого уровня может быть также выражен косвенно через сравнение с трудом других членов рабочей группы. Результаты второго уровня связаны с потребностями индивида. Если для индивида эти результаты являются целью-в-себе и он стремится к ним ради самоутверждения (например, движимый чувством успеха, потребностью достижения и т.д.), то о результатах первого уровня можно говорить как о внутренних результатах. Если же результаты зависят от внешних факторов или опосредованы ими, например, менеджером, рабочей группой, организацией, их именуют внешними.

Таким образом, инструментальность – это понятие, связывающее результаты первого и второго уровней. Инструментальность, как уже отмечено, варьируется от  $-1,0$  до  $+1,0$ . В первом случае результаты первого уровня фактически интерферируют (сочетаются, пересекаются) с достижением результатов второго уровня (примером такой ситуации может быть известный принцип: «Инициатива наказуема»). Во втором случае достижение результата первого уровня фактически гарантирует достижение результата второго уровня. Нулевая корреляция свидетельствует о полном отсутствии какой-либо взаимосвязи между результатами обоих уровней.

Разграничение результатов двух видов было введено в связи с тем, что многие связанные с потребностями результаты «завязаны» скорее на результат деятельности, чем на усилия, которые прикладывает человек. Например, торговый агент получает вознаграждение не за то, как много усилий он вкладывает, а по объему реальных продаж.

Привлекательность поведенческой альтернативы зависит от ожиданий и валентности результатов, связываемых с данной альтернативой. Числовое выражение привлекательности поведенческой альтернативы может быть подсчитано путем умножения ожидания каждого вероятного результата на его валентность с последующим сложением всех случаев. Работник согласно теории выбирает ту поведенческую альтернативу, привлекательность которой максимальна. Основные элементы модели и взаимосвязи между ними представлены на рис. 6.

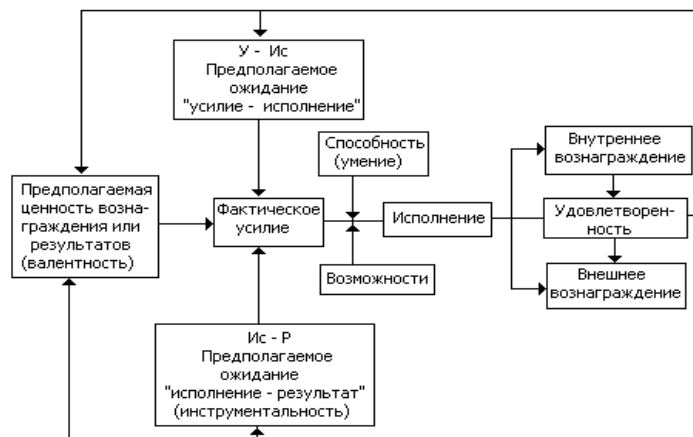


Рис. 6. Мотивационная теория ожиданий

В качестве примера рассмотрим гипотетическую ситуацию, в которой работник принимает решение относительно того, стоит или нет нарушать технику безопасности, выполняя какое-либо задание (табл. 7). Не выполняя инструкций техники безопасности, он сможет работать быстрее, сделать больший объем работы, что позволит заработать больше.

Вероятность аварии или несчастного случая представляется ему минимальной, а угроза наказания, хотя и существует, но маловероятна, скорее всего, начальство ничего не заметит. В то же время если следовать всем правилам техники безопасности, упомянутые неприятности исключены, но и заработок будет невелик. Какое же решение примет работник? Валентность возможных последствий (результатов), на первый взгляд, свидетельствует о безусловной приоритетности безопасного поведения, однако ожидания работника полностью меняют картину: наиболее привлекательной альтернативой в данном случае для него, по-видимому, будет нарушение правил техники безопасности.

Таблица 7

**Применение теории ожидания**

Действие		Следование правилам		Нарушение правил	
Результаты	Валентность	Ожидания	ОxВ	Ожидания	ОxВ
Совершить аварию	-1,00	0,00	0	0,10	-0,10
Быть наказанным	-0,80	0,00	0	0,20	-0,16
Заработать деньги	+0,50	0,10	+0,05	0,80	+0,40
Привлекательность альтернативы		+ 0,05		+ 0,24	

Значительно сложнее объяснить причины принятия решения в ситуациях, когда поведенческие альтернативы не столь явны, а представляют собой непрерывные переменные, как, например, в случаях, когда работник решает, с каким усилием ему работать или сколь высокие задачи себе ставить. В таких случаях обычно принимается допущение, что индивид упрощает принятие решения, сводя его лишь к нескольким альтернативам. Так, он может представить себе три альтернативы: 1) работать с максимальным усилием, стараясь превзойти себя и других; 2) работать как все, не отставая и особо не усердствуя; 3) работать с минимальным усилием, по возможности вовсе избегая работы.

Мотивацию, или стимулы к действию (С), в таком случае можно представить следующим образом:

$$C = \sum(O \bar{v} B_1),$$

или сумма ожиданий, умноженных на валентности результатов первого уровня, где

$$B_1 = \sum(I_n \times B_2),$$

или валентность ожиданий результата первого уровня, равна сумме инструментальностей результат(1) → результат(2), умноженных на соответствующие валентности результата второго уровня.

Для применения указанной модели в диагностических или аналитических целях, необходимо выполнить следующие шаги:

- 1) выявить поведенческие альтернативы;
- 2) определить предполагаемые результаты первого уровня;
- 3) оценить предполагаемые валентности;
- 4) выявить предполагаемые ожидания;
- 5) оценить действие, которое будет определять поведение.

Валентность результатов непосредственно зависит от потребностей индивида, что позволяет увидеть связь рассматриваемой теории с теориями Маслоу и Альдерфера. Модель может быть использована, например, для следующих целей:

1. Диагноз проблем низкой мотивации. Различные уровни усилий и исполнения являются результатом первого уровня. Результаты второго уровня могут включать оплату, повышение по службе и взаимоотношения с коллегами.

2. Диагноз готовности работника взяться за данную работу или поручение. Это связано с выявлением и предвосхищением того, что следует сделать, чтобы работник согласился на данную работу и выполнил ее хорошо.

В модели также учтены внутренняя мотивация и вознаграждение, предоставляемое организацией. Внутренняя мотивация рассматривается в качестве еще одного результата второго уровня. Ее можно включить в уравнение, описывающее валентность:

$$B_{\text{общ}} = B_{\text{внут}} + B_1,$$

где  $B_1 = \sum(I_n \times B_2),$



$V_{\text{общ}}$  – совокупная валентность,  
 $V_{\text{внут}}$  – валентность внутренней мотивации. Тогда стимул к действию равен

$$C = \sum (Y \times V_{\text{общ}}) = [V_{\text{внут}} + \sum (I_n \times B_2)],$$

Рассмотрим конкретный пример. Менеджер предложил работнику выполнить сложную и срочную работу, весьма важную для организации в целом. Допустим, работник без особого восторга воспринял указания руководителя: его ожидание «У→Ис», вероятно, будет низким, скажем, 0,20. Однако менеджер может повлиять на валентность результата, намекнув на хорошее поощрение, которое значимо для работника (допустим,  $B_1 = +1,0$ ). Зная, что подобное поощрение зависит не только от непосредственного начальника, но и от старшего менеджера, ожидание «Ис→Р» работника или инструментальность может составить только 0,75. Мотивацию работника (М) к выполнению задания можно предсказать на основе следующего уравнения:

$$M = (Y \rightarrow Ис) \times (Ис \rightarrow Р) (B),$$

или  $M = 0,2 \times (0,75) (1,0) = 0,15$ .

Если учесть, что максимальная мотивация может составить 1,0, то менеджер не должен строить особых иллюзий в отношении мотивированности работника в выполнении данного задания.

И все же важность этой модели не столько в возможности получить некоторую количественную оценку мотивации, сколько в раскрытии структуры мотивационного процесса. Теория дает в руки менеджеру достаточно объективный инструмент для оценки проблем мотивации, а также диагностики и разработки мер вмешательства.

Однако в реальных организационных ситуациях количество переменных, как правило, значительно больше. Именно поэтому дальнейшее развитие мотивационной теории ожиданий пошло по пути разработки более сложных моделей и формул, включающих дополнительные переменные. Так, например, был расширен набор возможных результатов, а также введено различие стимулов на внутренние и внешние. Это в значительной степени позволило приблизить концепцию к реальным организационным условиям.

Таким образом, в распоряжении менеджера оказывается диагностическая модель, в которой в сжатом и явном виде представлены основные факторы и взаимосвязи, влияющие на мотивацию работника. Менеджер может использовать бланк с перечнем указанных перемен-

ных и этапов расчета, чтобы иметь их под рукой в тех ситуациях, когда мотивация работника – решающий фактор, от которого зависит успех дела. Достоинство такой процедуры в том, что она способна побудить менеджеров оценивать и пересматривать свое понимание того, как работник относится к порученному заданию и что можно сделать для решения возникших мотивационных проблем.

Теория ожиданий, в целом, может служить эталоном того, как должны быть разработаны системы поддержки менеджерских решений. Эти системы должны базироваться на конкретных теориях и моделях, не следует делать их обязательно сложными или автоматизированными. Они могут быть столь же простыми, как вопросник, бланк или график, описывающий факторы и взаимосвязи, которые должен учитывать менеджер при попытке стимулировать работников. Именно такие простые и доступные модели мотивации будут использоваться все чаще и станут естественным элементом поведения менеджера.

Сложность традиционных теорий ожиданий порождает измерительные трудности, которые до сих пор не удалось преодолеть. Дополнительную проблему создает тот факт, что, даже если бы существовали методологии применения этих теорий, с их помощью можно было бы прогнозировать только намерения совершить действия, а не фактическое поведение. (Роль намерений в мотивации труда подробно обсуждается в работе Таббса и Экеберга (Tubbs & Ekeberg, 1991).)

### **§4.3. Теория справедливости (равенства) С. Адамса**

Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость связывается с равенством, в сравнении с отношением к другим, оценкой их действий.

Если человек считает, что к нему подходят так же как к другим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если отдельные члены организации получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным, что приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может наступать даже тогда, когда человек получает высокое вознаграждение по отношению к затратам его труда. Влияние данного момента на взаимоотношения человека и организации положено в основу теории равенства.

Основателем теории равенства является С. Адамс, который на основании исследований, проведенных им в General Electric, сформулировал положения этой теории. Основная идея состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других работников. На основе этого сравнения, в зависимости от того, удовлетворен он или нет, человек модифицирует свое поведение.

Теория равенства оперирует следующими понятиями:

**Индивид** – работник, рассматривает оценку организацией его действий с позиции справедливости и несправедливости.

**Сравниваемые лица** – отдельные группы и люди, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

**Воспринятое вознаграждение индивида** – общая сумма вознаграждения, полученная индивидом за время работы, является субъективной, так как может включать отдельные «вознаграждения», о которых организация не имеет представления.

**Воспринятое вознаграждение сравниваемых лиц** – общая сумма вознаграждения в представлении индивида, полученная сравниваемыми лицами.

**Воспринятые затраты индивида** – восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действия и получения результата. Сюда относятся не только непосредственные трудовые усилия работника, но и такие персональные характеристики, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и т.п.

**Воспринятые затраты других** – представление индивида о совокупных затратах сравниваемых лиц.

**Норма** – отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению.

Адамс выделил два вида норм – собственные нормы и нормы сравниваемых лиц. Теория равенства говорит, что для индивида очень важно то, как соотносятся его норма с нормой других.

Если нормы равны, то, даже и при меньшем вознаграждении для работника, он ощущает справедливость, так как видит равенство.

Если его норма ниже, то он ощущает, что его недовознаграждают, и чувствует несправедливость. Если он чувствует, что его норма выше, то он считает, что его перевознаграждают.

Адамс доказал, что неравенство вовсе не ведет людей к увеличению исполнительских результатов и не демотивирует людей на достижение больших результатов. Главным является то, что состоя-

ние равенства приносит человеку удовлетворение и поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Равенство плохо, когда общий уровень исполнения низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого уровня. Если же уровень общего исполнения высок, равенство является важным мотивирующим фактором. В том случае если индивид ощущает неравенство (недовознаграждение или перевознаграждение), то он теряет мотивацию к созидательным действиям и могут иметь место ряд реакций. Адамс выделил шесть возможных реакций со стороны работника на состояние неравенства:

1. Человек сокращает индивидуальные затраты и работает менее интенсивно.

2. Индивид предпринимает попытку увеличить вознаграждение (идет к начальнику с просьбой поднять оплату).

3. Человек переоценивает свои способности в сторону уменьшения и начинает считать, что уровень его оплаты соответствует его способностям и труду. Происходит общее снижение самооценки работника.

4. Человек предпринимает попытку влиять на сравниваемых лиц или на организацию, с целью заставить других работать более интенсивно или заставить организацию уменьшить вознаграждение сравниваемым лицам.

5. Человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что сравниваемые лица находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, отличительные качества и способности сравниваемых лиц. Человек решает, что ему нечего с ними равняться, и выбирает более подходящий объект сравнения.

6. Человек пытается перейти в другой отдел или в другую организацию.

Теория равенства приводит к ряду выводов. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты, отвечающая на вопросы, какие факторы влияют на величину оплаты. Оплата труда играет важную, но не единственную и зачастую не определяющую роль в комплексной оценке вознаграждения. Менеджеры должны стремиться быть справедливыми и оценивать восприятие вознаграждения работниками.

#### **§4.4. Теория постановки целей Э. Локе**

Еще одной мотивационной теорией, объясняющей поведение сотрудников в процессе, является целевая теория, предложенная Э. Локе.

Цели можно определить как будущие состояния, желательные для индивида или организационной системы. Это утверждения, в которых с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для индивида (группы, организации, общества) результаты. Цели можно также рассматривать в качестве осознаваемых ограничений, которые наложены на нынешнее и будущее поведение и основаны на анализе прошлых и будущих потребностей. Следовательно, цели – это не только желательные ориентиры для будущих достижений; они предполагают также определенное поведение и выделение ресурсов, необходимых для воплощения целей в жизнь.

Поведение направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности. Цели, таким образом, обладают следующим мотивационным содержанием:

- 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- 2) служат в качестве эталонов, с которыми сопоставляются результаты;
- 3) являются основанием оценки затрат ресурсов;
- 4) могут влиять на структуру и процедуры организационных систем;
- 5) отражают мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Кроме того, сам процесс целеполагания может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результатов.

В последние 20–25 лет проведены обширные исследования, посвященные влиянию постановки целей на мотивацию и эффективность работников. Большинство исследований было сосредоточено на проверке следующих гипотез:

1. Трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими целями.
2. Конкретные сложные цели ведут к более высокой результативности, чем отсутствие целей или их постановка в общем виде.

3. Цели опосредуют влияние, которое оказывают на результаты различные организационные переменные: денежные стимулы, временные ограничения, знание результатов, участие в принятии решений, конкуренция и т.д.

На доказательство этих гипотез и направил свои усилия Локе, считая своей главной задачей доказательство той мотивирующей роли, которой обладают конкретные, специфические цели в поведении индивида.

В целом, исследования подтверждают следующие выводы относительно постановки целей в качестве механизма усиления мотивации и повышения результативности.

Во-первых, исследования показали интересную зависимость между трудностью цели и мотивацией. На начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается. Она занижается даже в том случае, если по всем объективным показателям задачу никак нельзя отнести к простым. Трудность задачи на короткий срок «заводит» индивида, еще не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуется.

В результате его мотивация и результативность на непродолжительное время возрастают. Однако «сопротивление» задачи очень скоро проясняет всю трудоемкость достижения цели, и мотивация, а вслед за ней и результативность резко снижаются. Если же трудные цели подробно объяснены и растолкованы, то начальный энтузиазм значительно ослабевает, и индивид медленнее «разогревается», постепенно активизируя свои усилия. Однако по мере осознания цели, мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше. При этом рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер. Эта зависимость отображена на рис. 7.

Если рассмотреть эту зависимость с точки зрения теории ожидания, то можно сказать, что при высоких ожиданиях « $U \rightarrow R$ » индивид оценивает вероятность того, что цель достижима, как весьма высокую. В то же время мотивация в этом случае очень низка. По мере уменьшения ожиданий « $U \rightarrow R$ », т.е. когда цель все больше воспринимается как отнюдь не легкая задача, мотивация усиливается до момента, когда возникают серьезные сомнения в достижимости цели. Мотивация исчезает окончательно к моменту осознания полного отсутствия возможности достижения цели. Практический вывод этих исследований состоит в том, что для выполнения труднодостижимых целей менеджер должен сделать все, чтобы внушить работнику субъективное представление о том, что он способен добиться цели (ожидание « $U \rightarrow R$ » из теории ожиданий).



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

Во-вторых, исследования показали, что при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что работник будет более мотивированно действовать в соответствии с такими целями. Исследования подтверждают гипотезу о положительном влиянии, которое четкая постановка целей оказывает на мотивацию и результативность.

Зависимость мотивации от степени конкретности цели также может быть описана кривой, представленной на рис. 7. По мере того как цели становятся более конкретными и работники четче представляют стоящие перед ними задачи, их мотивация непрерывно усиливается. Однако это происходит лишь до момента, когда конкретность цели начинает превращаться в ограничения, препятствующие творческой активности работников. И чем больше и жестче становятся формальные ограничения, тем ниже падает уровень мотивации.

Для успешной программы постановки целей необходима частая и содержательная обратная связь. Обратная связь в сочетании с постановкой цели ведет к смещению гипотетической колоколообразной кривой вправо.

Таким образом, согласно целевой теории мотивации, намерение индивида работать для достижения цели является важным источником его трудовой мотивации. Цели опосредуют то влияние, которое на поведение оказывают характеристики задачи, мотивы, стиль руководства и четкая обратная связь о результатах деятельности. Конкретные, ясные цели значительно улучшают качество дея-

тельности, выступая ее внутренними мотивами. Специфические цели, такие как определенный уровень усилий, прикладываемых работником, или конкретные сроки завершения работ, имеют больший эффект на деятельность, чем общие установки работать лучше и закончить работу как можно раньше. Если цели приняты работником, то завышенные цели будут способствовать более продуктивной деятельности, чем цели умеренные.

Локе и его сотрудники провели большое количество лабораторных исследований, убедительно свидетельствующих в пользу предложенной концепции. Такой же результат дали и полевые исследования. Цели оказывают влияние на концентрацию внимания, мобилизуют усилия индивида, повышают его настойчивость и упорство, побуждают работников формировать более рациональные стратегии деятельности. И хотя механизмы самого процесса целеполагания как мотивационного процесса еще не достаточно ясны и требуют дальнейших исследований, целый ряд практических рекомендаций целевой теории могут быть учтены при разработке программ мотивирования работников в организации:

1. Для высокой мотивации и контроля за своим поведением перед работниками должны быть сформулированы специфические цели деятельности.

2. Цели перед работником должны быть сформулированы менеджером или же выработаны работником и менеджером совместно. Второй вариант выработки целей особенно полезен при неприятии цели работником.

3. Уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким, с тем чтобы цель могла восприниматься работником как определенный «вызов» его мастерству и способностям. Однако она не должна быть чрезмерно завышенной, не оставляя работнику никакой надежды на ее достижение.

4. Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс, а при необходимости иметь возможность самостоятельно пересматривать свои цели.

#### **Управление по целям (management by objectives)**

Управление по целям представляет собой основной метод (подход), используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации. Считается, что первым важность определения взаимных целей для руководителя и подчиненного отметил П. Дракер. Он считал, что задача руководства заключается в том, чтобы уравновесить разнообразные потребности и цели.



Практическое применение этого метода прошло несколько этапов. На первом этапе его возможности использовались очень ограниченно – преимущественно в качестве метода оценки результативности. Упор делался на совместную разработку объективных критериев и нормативов выполнения работником своей работы, и часто управление по целям сводилось к одноразовой годовой оценке.

На втором этапе внимание концентрировалось на использовании метода при планировании и контроле, в частности, для увязывания целей с планами и, в свою очередь, служило основой для сметного контроля. Оценка результативности рассматривали в качестве важного элемента. Только на этом этапе метод стал вызывать интерес высшего руководства.

Третий этап, который, по сути дела, продолжается до сих пор, знаменует собой использование управления по целям в качестве процесса, интегрирующего основные управленческие процессы и операции более партиципативным, децентрализованным образом. Значительный акцент делается на групповой работе. Больше внимания уделяется планированию и изучению работ, а также изучению и оценке результативности и ее динамики. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы (рис. 8).



Рис. 8. Процесс управления по целям<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Raia A.P. Goal Setting and Self-Control //Journal of Management Studies, Vol. 2, 1965.

Примерно 40–50% всех крупных западных фирм используют или применяют в настоящее время ту или иную форму управления по целям. Вероятно, существует столько же форм управления по целям, сколько и фирм, которые прибегают к указанному методу. И хотя характеристики основного процесса достаточно постоянны, конкретное его содержание, естественно, имеет различия. Как правило, они касаются *следующих элементов процесса*:

- 1) кто вовлечен в процесс;
- 2) приверженность методу и какой уровень руководства ему привержен;
- 3) степень участия руководства;
- 4) частота оценки;
- 5) характер обсуждаемых целей и задач;
- 6) временные рамки процессов постановки целей;
- 7) увязка с системой вознаграждения;
- 8) индивидуализированный процесс постановки целей;
- 9) используемый механизм обратной связи;
- 10) использование результатов;
- 11) снятие противоречий между целями разных вертикальных и горизонтальных уровней и подразделений организаций;
- 12) разрешение общих противоречий между целями;
- 13) изменение структуры человеческих потребностей.

Если эти элементы применять правильно, в управлении по целям и в процессе оценки результативности заложены большие возможности повышения результативности индивидуального труда. При этом, как отмечают исследователи Френч и Холлмен, коллективное управление по целям – это партиципативный, ориентированный на рабочую группу подход. Он позволяет свести к минимуму некоторые недостатки, присущие более традиционному индивидуальному варианту управления по целям.

#### **§4.5. Модификация поведения**

Исследования Б. Скиннера имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов использовались сравнительно мало. Только в начале 70-х годов, развивая многие из идей Скиннера, был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения

(behavior modification). В соответствии с ним основным инструментом изменения организационного поведения выступает контролируемый менеджером мотивационный процесс, в основе которого, прежде всего, лежит выявление функциональных, или желательных, видов поведения и их подкрепление. Подход базируется на уже знакомых нам бихевиористских предпосылках:

- Любое поведение имеет последствия, которые могут быть положительными (удовлетворительными), отрицательными или нейтральными.
- Поведение – это функция его последствий. Положительные последствия увеличивают вероятность данного аспекта поведения, отрицательные – уменьшают такую вероятность, а нейтральные – ведут к медленному уменьшению вероятности данного аспекта поведения.
- То, что вытекает из поведения, важнее того, что ему предшествует.

Процесс воздействия на поведение включает следующие шаги:

1. Определение проблемы или желательных изменений в поведенческих терминах. Типичный вопрос может выглядеть так: «Какое изменение поведения работника приведет к выполнению этой задачи?».
2. Разработка мер, позволяющих оценить поведение и его изменения.
3. Оценка поведения и наглядное, графическое изображение полученных результатов.
4. Коррекционное вмешательство: выявление последствий (например, вознаграждение), которые способствуют желательному поведению и их использование только для желательного изменения.
5. Соотнесение вознаграждения с результативностью.
6. Повторное измерение и оценка поведения.

Подход концентрирует внимание на наблюдаемом поведении организационной системы и его последствиях. При этом особо выделяется то, что Скиннер назвал оперантом, или познанным поведением, в отличие от реактивного поведения. Исследования показывают, что оперантное поведение – функция его последствий. Иными словами, закрепляется то поведение, которое каким-либо образом вознаграждается или поощряется. Фундаментальные принципы модификации поведения были сформулированы С. Латенсом и Р. Крейтнером:

1. Исследователь имеет дело исключительно с наблюдаемыми поведенческими явлениями.

2. Основным поведенческим показателем является частота конкретного поведения.

3. Наблюдение за поведением осуществляется в рамках конкретных обстоятельств.

Корректировочная стратегия менеджера базируется на собранных данных о поведении и нацелена на то, чтобы внушить работникам определенные представления, ожидания, инструментальности и валентности (см. теорию ожидания В. Врума – § 4.2). Эта корректировка осуществляется и в вербальной, и в невербальной формах. Положительное и отрицательное подкрепления, наказание и исключение подкрепления представляют собой четыре основных стратегии модификации поведения. Они систематически используются с целью добиться изменений в поступках сотрудников и их повторяемости. Всем четырем стратегиям присущи три общие черты:

1) их используют для изменения частоты объективных поведенческих явлений или реакций;

2) определенное поведение должно приводить к неизбежным последствиям для работника, причем чем быстрее реакция начальства на поступок сотрудника, тем быстрее приходит осознание взаимозависимости поведения и его последствий;

3) отнесение стратегии к той или иной категории зависит от характера влияния последствий на частое поведение работника.

Положительное подкрепление приводит к результатам с положительной валентностью. Оно увеличивает вероятность того, что нужное поведение повторится и закрепится в будущем. Отрицательное подкрепление преследует цель отсрочить или вообще исключить определенное поведение с отрицательной валентностью, оно также увеличивает вероятность желательной поведенческой реакции.

Наказание представляет собой систематическое и зависящее от обстоятельств использование результата или следствия с отрицательной валентностью. Важно помнить, что наказание и отрицательное подкрепление – это не одно и то же. Большинство менеджеров не видят между ними принципиального различия.

Наказание рассчитано на то, чтобы уменьшить частоту реакции; но в большинстве производственных ситуаций такая стратегия относительно неэффективна, так как часто приводит к нежелательным последствиям, а ее влияние нередко ощущается лишь в момент самого наказания.

Исключение подкрепления – это процесс, при котором изученные реакции, действия или поступки не подкрепляются. Иначе говоря, менеджер пытается внушить ожидание, валентность и инструментальность, равные 0. Возможны также и комбинированные стратегии. Исследования показали, что график подкрепления играет важную роль с точки зрения действенности и экономичности стратегии регулирования поведения. В качестве фактора результативности решающее значение имеет увязка результатов с действиями.

Помимо задачи повышения производительности модификация поведения, если ее осуществляют действительно и профессионально, имеет важное значение для формирования высокой трудовой этики. Для того чтобы придать операциональный вид принципам и теориям поведения, необходимо разработать программу, которую шаг за шагом могли бы реализовать менеджеры. Менеджеры должны усвоить, как и почему теория и модель работают, – это необходимое предварительное условие обучения.

Латенс и Крейтнер предложили общую модель решения проблем модификации поведения всей организационной системы, которую назвали «**ситуационное управление поведением**». Указанная модель обеспечивает методологию выявления решающих для результативности аспектов поведения работников в организационных системах всех типов и управления этими аспектами. Модель представляет собой программу из пяти шагов:

- выявление
- измерение
- анализ
- коррекция
- оценка.

Исследователи разработали специальную процедуру для выявления проблем, относящихся к результативности, и соответствующей корректировки неэффективного поведения (рис. 9).

Изучив этот схему, можно обнаружить сходство между указанной процедурой и классификацией методов повышения производительности. Единицей анализа в этом случае является индивид. Важными элементами процесса ситуативного управления поведением служат измерение, наглядное представление связи между поведением и результатами, выявление причинно-следственной зависимости между результативностью и мероприятиями, использование

графиков и гистограмм. В целом, можно сказать, что модификация поведения означает попытку обеспечить бóльшую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации. Фундаментом, на который опирается модификация поведения в организации, безусловно, является вся совокупность знаний, накопленных в ходе исследования мотивации, и прежде всего это целевая теория мотивации, теория подкрепления и теория ожиданий.

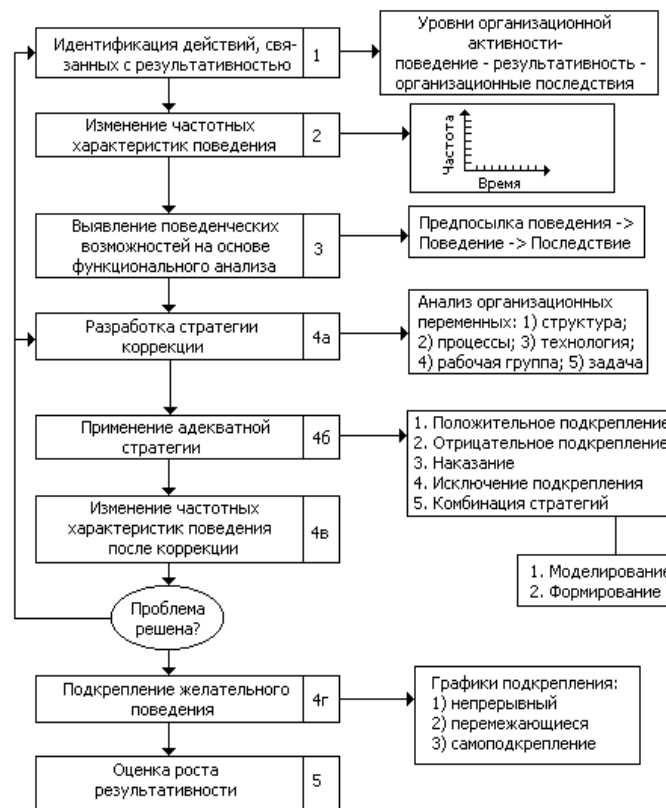


Рис. 9. Модификация поведения с учетом обстоятельств<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Luthans Г. & Kreitner R. The Management of Behavioral Contingencies // Personnel, Vol. 51, №7-8, 1974. P. 13.

#### §4.6. Теория партисипативного управления

Перепроектирование, редизайн (redesign) организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом нередко называют «обогащением» труда. Это вносит некоторую путаницу, так как подход включает два взаимосвязанных процесса: «обогащение» и «расширение» труда. Первый связан с увеличением нагрузки и возможностей работника в вертикальной плоскости, второй – в горизонтальной. Так, например, в организационной иерархии функции рабочего лежат в одной плоскости, а функции менеджера – в другой. «Расширить» работу – значит увеличить диапазон обязанностей рабочего, добавив ему новые, но однотипные функции. Для «обогащения» труда ему следует поручить не просто более сложные задачи, но обязанности более высокого порядка, например часть менеджерских функций, непосредственно касающихся его работы.

«Расширение» труда. Процессом, противоположным «обогащению» работы, является ее упрощение. Оно выражается в членении трудовой деятельности работника на составные элементы или операции таким образом, чтобы можно было выявить узкоспециализированные операции, обучить им, а затем эффективно выполнять их. Например, на сборочном конвейере автомобильного завода операция одного работника нередко длится 30–40 сек. Эта операция должна быть простой и хорошо освоенной, что позволит рабочему выполнять ее в течение 8 часов в день в достаточно высоком темпе.

Вначале систематические попытки перепроектирования работ со стороны менеджмента заключались в научном управлении, научной организации труда, нормировании и совершенствовании трудовых процессов, исследовании операций и эргономических подходах. На первых этапах промышленной революции в США было предпринято несколько успешных попыток повышения результативности. Но они сопровождались множественными нарушениями прав человека и безжалостной эксплуатацией работников и приобрели дурную репутацию. Злоупотребление указанными методами внесло свой вклад в экономическую депрессию начала 30-х годов. Реакцией на эти искажения было усиление подходов, направленных на гуманизацию труда. К их числу можно отнести и возникновение к концу 30-х годов концепции человеческих отношений (human relations).

«Расширение» работы было первой целенаправленной попыткой менеджмента отойти от тенденции к специализации и стандартизации, характерной для рубежа XIX—XX веков. Однако «расширение» труда пригодно лишь для узкого использования. Оно способно повлиять на результативность в случае избытка персонала и недоиспользования работников, а также когда спрос на какие-либо услуги не удовлетворяется или возрастает.

**Ротация** работников (job rotation) представляет собой первую попытку бороться с монотонной работой и неудовлетворенностью, вызванными чрезмерной специализацией. В ходе ротации функции меняются, что может затрагивать как вертикальную, так и горизонтальную нагрузку работника. В краткосрочном аспекте ротация работников не дает желаемого эффекта. Но в долгосрочном плане она расширяет возможности организационной системы, улучшая коммуникацию и облегчая координацию.

Особенно эффективно ротация работников используется в японских компаниях, где она выступает важным элементом стиля управления в целом. Горизонтальная ротация на всех уровнях организации, хотя и приводит к замедлению процесса продвижения по службе, однако обеспечивает более глубокое понимание взаимосвязей в организации, а также способствует лучшему сотрудничеству и координации.

**«Обогащение»** труда представляет собой наиболее распространенный и, вероятно, самый удачный подход к организационному дизайну. Этот метод во многом базируется на двухфакторной теории Ф. Герцберга. «Обогащение» труда основано на положении о том, что труд, наполненный содержанием, характеризуется следующими шестью факторами:

1. Ответственностью (работник отвечает за результат своего труда).
2. Достижением (работник считает, что он выполняет важную, достойную работу).
3. Контролем над ресурсами (работник обладает определенной степенью контроля над выполняемой работой).
4. Обратной связью (работник регулярно получает информацию относительно результатов своего труда).
5. Профессиональным ростом (работник должен иметь возможность для повышения квалификации).
6. Условиями труда (работник должен иметь определенную степень контроля над условиями собственного труда).



Большинство исследований в области «обогащения» труда были посвящены конкретизации и проверке следующих аспектов проблемы:

- проверке теоретических построений, связанных с шестью вышеуказанными факторами;
- выявлению некоторых индивидуальных особенностей, влияющих на применение теории «обогащения» труда;
- разработке и опробованию инструментария для измерения характеристик разных видов работ и удовлетворенности работой;
- дальнейшей разработке теоретических моделей самого подхода;
- применению и опробованию моделей в реальных условиях.

**Перепроектирование деятельности** обычно включает несколько этапов:

1. Объединение нескольких работ в одну, требующую более широкого набора навыков.
2. Формирование естественных единиц работы («рабочих модулей»), позволяющих работнику выполнять осмысленную задачу.
3. Наделение работников большей самостоятельностью в выполнении работы и ответственностью за контроль качества.
4. Разрешение работникам самостоятельно взаимодействовать с клиентами, коллегами и вспомогательным персоналом.
5. Создание каналов обратной связи о результатах деятельности, позволяющих работникам самостоятельно осуществлять контроль и корректировку своего поведения.

Примером «обогащения» труда может служить программа, разработанная группой исследователей для торговых агентов в одной британской компании. Работа агентов была изменена таким образом, чтобы дать им больше прав в принятии решений и разрешить непосредственное (без участия менеджеров) взаимодействие с клиентами. Теперь им не требовалось составлять отчеты о каждом обращении клиента, они самостоятельно реагировали на жалобы (например, при возврате товара), они даже могли в определенном диапазоне снижать цены на большинство товаров. Подобное перепроектирование работы привело к увеличению продаж и большей прибыли в сравнении с контрольной группой, работавшей по-старому.

Теория партисипативного управления учитывает все достижения разработок перепроектирования деятельности работников в организации и принципов обогащения и расширения труда. Общим принципом партисипативного управления является тезис, что работник может испытывать дополнительное удовлетворение от участия в различных процессах, происходящих в организации, от увеличения степени самостоятельности и ответственности за принимаемые им решения. Соответственно средствами стимулирования в рамках данного принципа является передача максимума функций и прав на нижестоящие уровни с закреплением за ними ответственности, а также описанные выше принципы обогащения и расширения трудовых возможностей работников.

Следует сказать, что теория партисипативного управления, хоть и учитывает достижения других разработок в области мотивации и управления персоналом организации, однако развивалась она самостоятельно в рамках традиций японской школы управления.

Известно, что японский стиль управления персоналом в организации связан с идеями коллективизма, коллективного принятия решений, расширения труда за счет ротации работников в течение всего срока работы в организации по всем ее отделам, что приводит к универсальности знаний работников, а также восприятия ими организации как своей (стимулирование работников пакетами акций, система пожизненного найма, различные программы удержания работников).

Общим принципом партисипативного управления является также создание особого корпоративного духа внутри организации и, соответственно, уделение особого внимания культуре и стимулированию принципов, закладываемых в ее основу, – общности интересов, индивидуального развития, взаимопомощи и др.

Большой интерес к японскому опыту управления персоналом привел к тому, что ряд принципов управления, позднее названного партисипативным, стал изучаться и внедряться в ряде других развитых стран.

Партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется с порученной ему работой, но и приводит к большей отдаче и вкладу работника в деятельность организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала работника. Стимулируется рационализаторская деятельность (кружки качества, конкурсы производственных инноваций).

Возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление права работникам формировать рабочие группы из тех сотрудников, с которыми им хотелось бы работать вместе. Обычно перечисленные принципы используются в той или иной комбинации, наиболее эффективной для данного типа организации и работников, ее составляющих.

## **Выводы**

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Ряд описанных выше теорий объясняют, как нужно воздействовать на поведение работника, чтобы побуждать его к результативной работе, и дают менеджерам ключ к действенной системе мотивирования людей.

Необходимо отметить, что ряд теорий появился, а затем получил развитие в результате практических экспериментов и исследований в ряде компаний (общеизвестные Хотторнские эксперименты Э.Мэйо, исследования С.Адамса в General Electric, идеи партисипативного управления, получившие развитие не как теоретический эксперимент, а как каждодневная хозяйственная практика). Это понимание особенно важно, так как конечной целью любой теории является практическая применимость. Практика обогащает теорию, теория определяет процессы на практике. Поэтому особенно важно знание и возможность применения тех теорий, которые пришли из анализа практического функционирования организаций.

## **Глава 5.**

---

### **Государственное регулирование оплаты труда**

#### **§5.1. Основные понятия и определения заработной платы**

В условиях значительных изменений рынка, внедрения новых стратегий и технологий возникла необходимость оптимизации управления персоналом. В результате появились системы, призванные обеспечить стимулирование конкретного процесса. Огромную роль в этом сыграл пересмотр систем оплаты труда, а именно форм заработной платы, главная функция которой состоит именно в стимулировании производственного процесса. Но именно здесь лежит противоречие: исправление проблемных ситуаций часто требует экономии средств, а главной целью фирмы является выживание на основе достаточного стимулирования, а не общая экономия, которая усугубляет ситуацию.

Однако регулирование заработной платы осуществляется не только на уровне предприятия, но и на государственном уровне. Роль государства состоит в формировании политики, которая осуществляла бы подстройку заработной платы к величинам прожиточного минимума и минимального потребительского бюджета, формировании минимальных размеров оплаты труда, т.е. осуществление социальных гарантий, а также стимулирование населения к правомерному поведению посредством правовых стимулов, закрепленных законом, которое влечет за собой получение вознаграждения.

**Заработная плата** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда)** – гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

Согласно статье 133 главы 21 «Заработная плата» ТК РФ минимальный размер оплаты труда (МРОТ) устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека.

Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

МРОТ, установленный ФЗ, обеспечивается:

- в учреждениях, финансируемых из федерального бюджета, – за счет средств федерального бюджета;
- в учреждениях, финансируемых из бюджетов субъектов Российской Федерации, – за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации;
- в учреждениях, финансируемых из местных бюджетов, – за счет средств местных бюджетов;
- в других организациях – за счет собственных средств.

В соответствии со статьей 421 ТК РФ порядок и сроки поэтапного повышения размера минимальной заработной платы до размера, предусмотренного настоящей статьей, а также механизм, гарантирующий выплату минимальной заработной платы в указанном размере, устанавливаются ФЗ.

ФЗ от 19 июня 2000 г. №82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (с изменениями от 29 апреля, 26 ноября 2002 г., 1 октября 2003 г., 22 августа, 29 декабря 2004 г.) следующим образом реализуется данное положение ТК РФ:

- с 1 июля 2000 года в сумме 132 рублей в месяц
- с 1 января 2001 года в сумме 200 рублей в месяц

- с 1 июля 2001 года в сумме 300 рублей в месяц
- с 1 мая 2002 года в сумме 450 рублей в месяц
- с 1 октября 2003 года в сумме 600 рублей в месяц
- с 1 января 2005 года в сумме 720 рублей в месяц
- с 1 сентября 2005 года в сумме 800 рублей в месяц
- с 1 мая 2006 года в сумме 1100 рублей в месяц.

Минимальный размер оплаты труда используется также для целей исчисления обязательных платежей (табл. 8).

Таблица 8

**Хронология изменения МРОТ для целей  
исчисления налогов и штрафов**

Время действия	МРОТ в рублях
01.01.1992–30.04.1992	342
01.05.1992–31.12.1992	900
01.01.1993–14.04.1993	2250
15.04.1993–29.07.1993	4275
30.07.1993–07.12.1993	7740
08.12.1993–01.07.1994	14620
02.07.1994–23.04.1995	20500
24.04.1995–30.04.1995	34400
01.05.1995–31.07.1995	43700
01.08.1995–02.11.1995	55000
03.11.1995–30.11.1995	57750
01.12.1995–31.12.1995	60500
01.01.1996–23.04.1996	63250
24.04.1996–15.01.1997	75900
16.01.1997–31.12.2000	83490
	83,49 – после деноминации
01.01.2001–по настоящее время	100

## §5.2. Прожиточный минимум и потребительская корзина.

Согласно ФЗ №134 от 24 октября 1997 г. «О прожиточном минимуме в РФ» **прожиточным минимумом** называют стоимостную оценку потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы.

Величина прожиточного минимума в целом по Российской Федерации устанавливается Постановлением Правительства РФ от 2 марта 2005 г. №105 (табл. 9)

Таблица 9

### Прожиточный минимум в целом по РФ, руб.

Величина прожиточного минимума в целом по РФ	IV кв. 2004 г.	I кв. 2006 г.
в расчете на душу населения	2451	5084
для трудоспособного населения	2690	5752
для пенсионеров	1849	3497
для детей	2394	4365

Прожиточный минимум в целом по РФ предназначается для:

- оценки уровня жизни населения РФ при разработке и реализации социальной политики и федеральных социальных программ;
- обоснования устанавливаемых на федеральном уровне МРОТ, а также для определения устанавливаемых на федеральном уровне размеров стипендий, пособий и других социальных выплат;
- формирования федерального бюджета;

Прожиточный минимум в субъектах РФ предназначается для:

- оценки уровня жизни населения соответствующего субъекта Российской Федерации при разработке и реализации региональных социальных программ;
- оказания необходимой государственной социальной помощи малоимущим гражданам;
- формирования бюджетов субъектов РФ.

**Потребительская корзина** – минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности. Законодательством закреплена определенная взаимосвязь между такими показателями, как месячная заработная плата, МРОТ, прожиточный минимум и потребительская корзина:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Месячная} & \geq & \text{Минимальная} & \geq & \text{Прожиточный} & = & \text{Потребительская} \\ \text{заработная} & & \text{заработная} & & \text{минимум} & & \text{корзина} \\ \text{плата} & & \text{плата} & & \text{(ден.ед.)} & & \text{(натур.ед.)} \end{array}$$

Статья 3 №134-ФЗ «Определение потребительской корзины, порядок ее установления» гласит:

Потребительская корзина для основных социально-демографических групп населения в целом по РФ и в субъектах РФ определяется **не реже одного раза в пять лет** на основе методических рекомендаций, разрабатываемых с участием общероссийских объединений профсоюзов, в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.

Указанные методические рекомендации утверждаются Правительством РФ.

Основными принципами формирования минимального набора продуктов питания являются:

- удовлетворение потребности основных социально-демографических групп населения в пищевых веществах, исходя из химического состава и энергетической ценности продуктов питания;
- сложившаяся структура питания с учетом фактического потребления продуктов в малоимущих семьях;
- выбор продуктов, позволяющих организовать здоровое питание при минимальных затратах;
- при формировании минимального набора продуктов питания используются действующие в РФ нормы физиологических потребностей в пищевых веществах для различных групп населения и рекомендации ВОЗ (Всемирной организации здравоохранения);
- расчет химического состава и энергетической ценности минимального набора продуктов питания осуществляется с учетом их потерь при кулинарной обработке.

Минимальный набор продуктов питания формируется (№134-ФЗ):



- для трудоспособного населения исходя из физиологических особенностей организма мужчин и женщин, не занятых тяжелым физическим трудом;
- для пенсионеров с учетом возрастного снижения потребности в энергетической ценности питания;
- для детей, учетом необходимости обеспечения им полноценного питания для развития здорового организма (в возрасте 0–6 лет), а также дополнительного питания для активного социального и физического развития (в возрасте 7–15 лет).

Основными принципами формирования минимального набора непродовольственных товаров являются:

- удовлетворение потребности основных социально-демографических групп населения в непродовольственных товарах с учетом возрастных особенностей и защиты организма от воздействия окружающей среды, а также для организации быта;
- сложившийся уровень обеспеченности непродовольственными товарами малоимущих семей;
- минимальная обновляемость, минимальное разнообразие, низкая розничная цена, доступность непродовольственных товаров.

Среди принципов формирования минимального набора услуг основными называют:

- удовлетворение потребности основных социально-демографических групп населения в жилье, организации быта, передвижении;
- сложившийся уровень пользования транспортными услугами;
- платный характер оказания услуг.

Минимальный набор услуг включает в себя также жилищно-коммунальные, транспортные и другие виды услуг.

Продукты питания, входящие в минимальный набор, объединяются в следующие группы:

- хлебные продукты
- молоко и молокопродукты
- картофель
- мясо- и рыбопродукты
- овощи и бахчевые

- яйца
- фрукты свежие
- масло растительное, маргарин и другие жиры
- сахар и кондитерские изделия
- пр. продукты.

Непродовольственные товары индивидуального пользования, входящие в минимальный набор, объединяются в группы:

- верхняя пальтовая группа
- верхняя костюмно-платьевая группа
- белье
- чулочно-носочные изделия
- головные уборы и галантерейные изделия
- обувь
- школьно-письменные товары.

Непродовольственные товары общесемейного пользования, входящие в минимальный набор, объединяются в группы:

- постельное белье
- предметы первой необходимости, санитарии и лекарства
- товары культурно-бытового и хозяйственного назначения.

В минимальный набор непродовольственных товаров на одну семью входят: 3 одеяла на 20 лет, 3 подушки на 15 лет; 6 пододеяльников на 8 лет, 9 простыней на 6 лет и 6 наволочек на 6 лет; 6 полотенец личных на 7 лет, 3 полотенца банных на 8 лет и 6 полотенец кухонных на 5 лет.

Минимальный набор продуктов питания в субъектах Российской Федерации рекомендуется формировать с учетом распределения субъектов Российской Федерации по **16** зонам.

В основу **зонирования** территории РФ для формирования минимального набора продуктов питания положены следующие факторы:

- природно-климатические и экономические условия;
- особенности производства продуктов питания;
- национальные традиции и местные особенности в питании населения;
- сложившаяся структура питания с учетом фактического потребления продуктов в малоимущих семьях;

- необходимость удовлетворения потребностей основных социально-демографических групп населения в пищевых веществах, исходя из химического состава и энергетической ценности продуктов питания;
- более высокая энергетическая ценность минимальных наборов продуктов питания для основных социально-демографических групп населения, проживающих в районах Севера.

Таблица 10

**Минимальный набор продуктов питания для основных социально-демографических групп населения, в целом по РФ, кг в год (фрагмент)**

Наименование продуктов	Трудоспособное население		Пенсионеры	Дети	
	М	Ж		0-6	7-15
1. Хлебные продукты, всего	177	124,9	119	64,4	88
В т.ч.					
хлеб пшеничный	75	65	55	30	70
хлеб ржаной	115	62	55	20	40
макаронные изделия	6	5	6	4	4
2. Картофель	150	95	90	80	135
3. Овощи и бахчевые	91,8	86,8	96,8	85	120
4. Фрукты свежие	44,4	18,6	14,6	13,6	34,4
5. Сахар и кондитерские изделия	26,1	20,8	19,8	18,8	19,7
6. Мясопродукты, всего	33,5	34,8	28	22,7	18,7
7. Рыбопродукты, всего	14,7	12,7	14,7	8,7	12,5
8. Молоко и молокопродукты	217,3	203,5	199,5	279	304,2
9. Яйца (штук)	180	150	90	150	180
10. Масло раст. и др. жиры, всего	13	11	10,2	7	12
11. Сопутствующие товары					
11.1. Соль	3,65	3,65	2,92	1,86	2,92
11.2. Чай	0,5	0,5	0,5	0,365	0,365
11.3. Специи	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73

Указанный минимальный набор продуктов питания складывается исходя из закрепленных норм по химическому составу и энергетической ценности продуктов (табл. 11).

Таблица 11

**Химический состав и энергетическая ценность минимального набора продуктов питания для основных социально-демографических групп населения, в целом по РФ**

Показатели	Трудоспособное население		Пенсионеры	Дети	
	М	Ж		0-6	7-15
Белки, г в сутки	88	68	64	49	73
Жиры, г в сутки	69	58	54	51	74
Углеводы, г в сутки	437	326	314	228	349
Энергетическая ценность, ккал	2730	2110	2000	1580	2360

**§5.3. Обеспечение социальных гарантий и уровень жизни населения**

Помимо минимальных социальных стандартов индикатором социальной политики 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 новом Трудовом кодексе записано положение о том, что минимальная заработная плата должна обеспечивать прожиточный минимум.

Рассчитывается **несколько показателей прожиточного минимума** в зависимости от размеров и предназначения потребительской корзины. *Физиологический минимум* включает затраты на продукты, необходимые для удовлетворения главных физиологических потребностей. Это стоимостная оценка натурального набора продуктов питания, учитывающего диетологические ограничения и

обеспечивающего минимально необходимое количество калорий. В России минимальная потребительская корзина включает 25 видов продуктов питания.

На доходы населения значительное влияние оказывает рост цен. Показателем, отражающим это влияние, является *индекс потребительских цен* (ИПЦ) – индекс, рассчитанный для группы товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину среднего городского жителя, как отношение потребительской корзины в текущих ценах к потребительской корзине в базовых ценах. Для его расчета необходима информация об изменении цен, которую получают путем регистрации цен и тарифов на потребительском рынке.

*Социальный минимум* представляет собой минимум товаров и услуг, которые общество признает необходимыми для поддержания приемлемого уровня жизни. Помимо удовлетворения минимальных физиологических потребностей, он включает затраты на минимальные материальные и духовные запросы: расходы на непродовольственные товары и услуги, налоги и обязательные платежи, исходя из доли затрат на эти цели в бюджетах низкодоходных домашних хозяйств.

Отдельно рассматриваются показатели прожиточного минимума для работоспособных мужчин и женщин, детей, пенсионеров. Прожиточный минимум и его динамика являются важными, но не единственными показателями, применяемыми при оценке уровня жизни.

*Уровень жизни* – это уровень благосостояния населения, потребления благ и услуг, совокупность условий и показателей, характеризующих меру удовлетворения основных жизненных потребностей людей. Основными показателями уровня жизни являются доходы населения (среднедушевые номинальные и реальные доходы, показатели дифференциации доходов, номинальная и реальная начисленная заработная плата, средний и реальный размер назначенной пенсии, величина прожиточного минимума и доля населения с доходами ниже прожиточного уровня, минимальные размеры заработной платы и пенсии).

Иногда наряду с категорией уровня жизни используется более широкое понятие *качества жизни*. Это обобщающая социально-экономическая категория, включающая в себя не только показатели уровня жизни, но и степень удовлетворения духовных потребностей, условия среды, окружающей человека, состояние морально-психологического климата, душевного комфорта. Не все из перечисленных показателей поддаются статистическому измерению, что осложняет оценку качества жизни в стране.

С 1990 года ООН подсчитывает агрегированный показатель, по которому в определенной мере можно оценить и сравнить качество жизни в различных странах. Этот показатель первоначально получил название индекса развития человека. В настоящее время он называется *индексом развития человеческого потенциала*. Он рассчитывается как средневзвешенная из трех показателей: национального дохода на душу населения, образовательного уровня взрослого населения, ожидаемой продолжительности жизни. На протяжении многих лет лидирующие позиции по этому показателю занимали Канада, США, Япония. На середину 2001 году на первое место вышла Норвегия, на второе – Австралия, третье – Канада. Россия заняла 52 место среди 174 стран, участвующих в рейтинге.

В соответствии с Федеральным законом «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» показатель прожиточного минимума в целом по стране предназначается для обоснования устанавливаемых на федеральном уровне минимальных размеров оплаты труда и пенсии по старости, а также для определения размеров стипендий, пособий и других социальных выплат. Субъектам федерации это право не предоставлено. Согласно новому Трудовому кодексу государственной гарантией является минимальный размер оплаты труда и тарифная часть заработка, если она выплачивается из бюджета. В этой связи очень важно предоставить субъекту федерации возможность самому четко определить размер тарифной части.

Государственный минимум заработной платы выступает в качестве социальной гарантии и нижней границы оплаты труда. Можно выделить четыре модели установления и изменения минимальной заработной платы, применяемых в западных странах: законодательное регулирование, регулирование исполнительными органами власти, регулирование исполнительными органами власти на основе рекомендаций трехсторонних представительских комитетов и на основе трехсторонних соглашений. Так, в США минимальная часовая оплата труда регулируется законодательством либо трехсторонними соглашениями между представителями государства, профсоюзов и работодателей. Причем региональные минимумы заработной платы, устанавливаемые законами штатов, в одних случаях выше ее общефедерального размера, в других – ниже.

Общие принципы, касающиеся минимальной заработной платы и основных аспектов ее регулирования, отражены в конвенциях и рекомендациях Международной организации труда (МОТ). В ее Уставе в качестве одной из основных задач провозглашено достижение «...гарантии заработной платы, обеспечивающей удовле-

творительные условия жизни...». Однако возможности МРОТ в этой области остаются весьма ограниченными.

Мировое сообщество в лице соответствующих международных организаций (ООН и, прежде всего, МОТ) давно признало, что заработная плата ниже 3 долл. в час обрекает человека на полуголодное существование. В России соответствующие показатели существенно ниже. Исходя из того, что размер минимальной заработной платы зависит от уровня благосостояния общества и от проводимой социальной политики, в нашей стране минимальная заработная плата ориентирована на приближение к прожиточному минимуму. А заработная плата ниже прожиточного минимума у подавляющей части работников фактически демотивирует их труд, обуславливает нарастание бедности, уменьшает платежеспособный спрос, а это весьма негативно отражается на развитии производства.

На необоснованно низкий уровень минимальной заработной платы указывает ее соотношение со средней заработной платой. В 2000 г. оно составляло примерно 6% (в 1990 г. в СССР – 27%), в то время как в развитых рыночных экономиках это соотношение колебалось от 31 до 57%, а в среднем – в пределах 44%.

#### **§5.4. Районное регулирование заработной платы**

Районное регулирование заработной платы является сферой прямой и непосредственной воздействия государства как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Существующая система районного регулирования, сформированная в условиях всеобъемлющего государственного планирования и жесткого централизованного управления экономикой, учитывает в основном два фактора:

- 1) различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности (квалификации),
- 2) различия в уровне потребительских цен по районам.

Кроме того, принимается во внимание фактор необходимости привлечения населения в эти районы страны, в большинстве случаев испытывающие дефицит рабочей силы.

Итак, районное регулирование заработной платы представляет собой систему, включающую:

- районные коэффициенты к заработной плате;

- процентные надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, на Европейском Севере, в южных районах Сибири и Дальнего Востока (северные надбавки);
- коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях и в условиях высокогорья; отдельные гарантии и компенсации лицам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, в южных районах Сибири и Дальнего Востока.

Районные коэффициенты к заработной плате являются наиболее значимым элементом в системе территориального регулирования оплаты труда. Они применяются при начислении заработной платы более чем 40% всех работающих в России.

**Районный коэффициент** представляет собой нормативный показатель степени увеличения заработной платы, в зависимости от местоположения предприятия (учреждения).

При этом следует подчеркнуть, что с применением районных коэффициентов не образуются новых тарифных ставок и окладов, следовательно, в системе районного регулирования заработной платы они имеют совершенно самостоятельное значение.

Районные коэффициенты устанавливаются в зависимости от степени дискомфорта, которая оценивается набором факторов риска проживания: природно-климатических, экономико-географических, социально-психологических. По степени дискомфорта выделяют 5 зон:

- абсолютно дискомфортная (I зона) – коэффициенты 1,8–2,0;
- экстремально дискомфортная (II) – 1,6–1,8;
- дискомфортная (III) – 1,4–1,6;
- относительно дискомфортная (IV) – коэффициенты 1,15–1,4;
- комфортная (V зона).

Таким образом, диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,15 до 1,4.

Районные коэффициенты начисляются на весь заработок, за исключением вознаграждения за выслугу лет и надбавок за работу в районах Крайнего Севера, местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, персональных надбавок. Однако во избежание дальнейшего «расслоения» работников по оплате труда в северных и восточных районах страны предполагается в дальнейшем:

- установить нижний предел выплат по районным коэффициентам в твердой сумме, кратной законодательно установленной минимальной заработной плате на территории России;



- сохранить порядок начисления районных коэффициентов на заработок, но ограничить предел заработка 10–20 МРОТ.

Процентные (северные) надбавки за непрерывный стаж в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях выплачиваются по истечении шести месяцев работы в этих районах. Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный – дифференцирован по районам страны. По истечении пяти лет непрерывного стажа работы размер надбавки 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.

Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены исходя из степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 2,0.

Гарантии и компенсации регулируются Законом РФ «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях», введенным в действие с 1 июля 1993 года. В соответствии с этим Законом любая деятельность на Севере (несмотря на переход с предприятия на предприятие, переезд в другую местность в пределах Севера и т.д.) позволяет сохранить стаж для получения надбавок. Оговорено, что стаж прерывается только за действия работников, принесшие вред предприятию. Районное регулирование заработной платы является обязательным требованием государства к субъектам хозяйствования.

При этом речь идет только о государственных предприятиях. На частных, смешанных и кооперативных предприятиях с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень заработной платы.

Районные коэффициенты, относимые к минимальной оплате труда, должны применяться к государственным социальным выплатам в твердых суммах или процентных соотношениях к минимальной заработной плате. К социальным выплатам, которые являются производными от среднего заработка (пособия по временной нетрудоспособности, трудовые пенсии и т.д.), районные коэффициенты не должны применяться, потому что размер среднего заработка, из которого они исчисляются, формируется с учетом всех региональных выплат и надбавок. Вместе с тем максимальные размеры пенсии должны определяться с учетом районных коэффициентов.

### **§5.5. Роль профсоюзов в определении уровня и структуры заработной платы**

Несмотря на серьезные попытки руководства понизить влияние профсоюзов, они по-прежнему играют важную роль в определении уровня и структуры заработной платы. Даже в фирмах, не участвующих в профсоюзах, менеджеры по компенсациям принимают защитные меры под влиянием деятельности внешних профсоюзов, которые влияют на общий уровень зарплат и льгот, структуру зарплат, фирмы, участвующие в профсоюзном движении, политику и практику определения заработной платы, принятые в фирмах, не охваченных профсоюзами.

За 1969–1985 гг. профсоюзная надбавка выросла почти в 2 раза, в 2002 году у работников-членов профсоюза средняя недельная зарплата составила 740 долл., а у работников, которые не были членами профсоюза, – 587 долл. Эта разница выше в отраслях строительства, грузовых автомобильных перевозок и т.д., чем в сфере обслуживания и предприятиях общественного пользования. Таким образом, профсоюзы действительно влияют на уровень заработной платы. Работники-члены профсоюза зарабатывают от 8,9 до 12,4% больше, чем их коллеги, не являющиеся членами профсоюзов. Степень отрыва меняется с каждым годом. В периоды повышения уровня безработицы воздействие профсоюзов усиливается. В условиях экономического роста разница в заработной плате между фирмами, участвующими и не участвующими в профсоюзах, уменьшается. Частично зависимость этого явления от времени можно объяснить тем, что профсоюзы сопротивляются снижению зарплат во время спада и относительно медленно реагируют на повышение зарплат в период инфляции.

Аналогичные исследования проводились по разнице заработной платы между фирмами и для работников государственного сектора (Jarrel and Stanley «A Meta Analysis of the Union-Non-Union Wage-Gap», Lewin «Public Sector Relations: A Review Essay»). В государственном секторе работники-члены профсоюзов зарабатывают в среднем на 16–19% больше. Однако исторически за этими цифрами скрывается значительная разница в уровне зарплат у различных профессиональных групп, принадлежащих государственному сектору. В последнее время в условиях незначительной безработицы и сообщений о рекордных прибылях редко упоминается сокращение заработной платы. Некоторые критики утверждают, что сокращение зарплат наиболее распространено в фирмах, участвующих в профсоюзах, и что это

приводит к потере преимущества в зарплате, которым обладают члены профсоюзов, особенно в периоды экономического спада. Некоторые исследования также выявили, что снижение заработных плат наиболее вероятно в малых фирмах, в фирмах с высоким уровнем оплаты и в фирмах с незначительным присутствием профсоюзов.

Второе направление в проблеме компенсации включает создание структуры фондов заработной платы. Результаты исследования показали, что присутствие профсоюзов добавляет работникам от 20 до 30% льгот (Freeman and Medoff «Employer costs for Employee Compensation Summary»). Согласно самым последним статистическим данным доля льгот в общем компенсационном пакете членов профсоюза составляет 34,4% и 26,2% для работников, не являющихся членами профсоюза. Второй аспект этого направления включает эволюцию двухуровневых систем заработной платы. Черта, присущая, прежде всего, сектору, участвующему в профсоюзах, – структура двухуровневой заработной платы базируется на дате трудоустройства. Оговариваются условия контракта, по которым сотрудники, принятые на работу позднее оговоренной даты, получают меньшую зарплату, чем их коллеги с большим стажем. С точки зрения руководства, использование уровней в оплате труда – стимулирующая альтернативная стратегия компенсаций. Такие уровни могут быть использованы в качестве инструмента контроля над расходами, позволяющего расширить производство или инвестирование, или в качестве способа снизить издержки, чтобы выжить в условиях экономического спада.

Третий аспект структуры заработной платы включает отношения между уровнем заработной платы работников и уровнем доходов руководителей в фирмах, участвующих и не участвующих в профсоюзах. Последние данные свидетельствуют о том, что разрыв между этими двумя группами в фирмах, участвующих в профсоюзах, на 23% меньше (Colvin, Batt, Katz «How High Performance Resource Practices and Workforce Unionization Affect Managerial Pay»). Интересно, что такое сужение разрыва происходит не за счет того, что зарплаты руководителей понижаются или сохраняются на прежнем уровне, притом что зарплаты членов профсоюза повышаются. Скорее руководители в фирмах, участвующих в профсоюзах, получают более высокие зарплаты, чем их коллеги в фирмах, не участвующих в профсоюзах, что, вероятно, делается для достижения внутренней справедливости. Тогда очевидно: разрыв сужается потому, что зарплаты работников растут быстрее, чем зарплаты руководителей в фирмах, участвующих в профсоюзах.

Хотя принятие соглашений о ставках заработной платы с участием профсоюзов встречается все реже, невозможно правильно оценить воздействие профсоюзов, не учитывая так называемого побочного эффекта. Дело в том, что работодатели, стремясь избежать присоединения фирмы к профсоюзу, предлагают своим работникам уровень зарплат, льгот и условий труда, существующий в конкурирующих фирмах, охваченных профсоюзами. Руководство фирм, не участвующих в профсоюзах, принимая решения, продолжает пользоваться свободой от вмешательства профсоюзов, а работники в результате побочного эффекта получают тот же уровень вознаграждения, которого добились их коллеги-члены профсоюзов. Это явление, все более редкое теперь, когда возможности профсоюзов ослаблены, отмечено в ряде исследований, и тем самым мы получаем свидетельство – профсоюзы продолжают влиять на определение уровня и структуры зарплаты (Freeman, Rogers «What Workers Want» Industrial and Labor Relations Review).

Наибольший интерес для настоящих и будущих менеджеров по компенсации представляет роль профсоюзов в управлении вопросами заработной платы. Роль профсоюзов в управлении компенсациями оговаривается в контрактах. В подавляющем большинстве оговаривается, что работа должна оплачиваться на основе почасовой оплаты и что сверхурочная оплата производится за работу сверх определенного количества часов. Может быть указана фиксированная дневная, недельная, месячная ставка, часто указывают день недели, когда должна производиться выплата. Гораздо реже указывается форма поощрительной системы. Многие контракты оговаривают размер премии, которая должна выплачиваться сверх базовой ставки за работу в нестандартную смену. В большинстве контрактов признается, что ставки заработной платы зависят от профессии, хотя в рамках одной профессии преобладают единые ставки. Редко встречаются контракты, в которых не учитываются различия в зависимости от профессии и квалификации. В таких контрактах обычно указываются единые стандартные ставки для всех должностей, указанных в соглашении. Такие контракты касаются узкого круга квалифицированных групп.

Для работников одной рабочей классификации обычно устанавливаются единые тарифы. Соглашения на условиях единого тарифа обычно не устанавливают различий в зарплате в зависимости от опыта или результативности. Количество лет стажа берется за основу продвижения по шкале оплаты. В контракте оговаривается ин-

тервал перехода между категориями, это наиболее приемлемо, когда получение необходимых рабочих навыков находится во власти большинства работников. Отказы в повышении случаются редко, и профсоюзы имеют право подать жалобу на любой случай отказа. Второй принцип продвижения работника основан на результативности. В контракте устанавливается, что работник может подать жалобу, если его заслуги оспариваются. Если право подать жалобу однозначно не исключено, то жалобу может подать профсоюз. Третий способ продвижения основан на объединении автоматического продвижения и продвижения по заслугам. Часто до середины шкалы работнику гарантируется автоматическое продвижение, а дальше только по результативности.

Также в контрактах оговариваются различия в оплате работникам-членам профсоюза, принятым на работу в фирме, расположенной в другой географической зоне, работникам с частичной занятостью и временным работникам. Должно быть оговорено право на отпуск и праздники, условия изменения заработной платы в течение срока контракта (отсроченное увеличение, условие о возобновлении переговоров, учет роста стоимости жизни или условие скользящей шкалы).

Международная конкуренция создает профсоюзам существенные проблемы. Если фирма, участвующая в профсоюзе, заключает контракт и поднимает цены, чтобы компенсировать затраты на повышение зарплат, всегда есть угроза, что иностранный конкурент с более дешевой рабочей силой захватит долю рынка этой фирмы. В итоге, отсутствие достаточной доли рынка означает, что компания, участвующая в профсоюзе, остается не у дел. Чтобы этого не произошло, профсоюзы в последние годы стали более восприимчивы к альтернативным системам вознаграждения, связывающим уровень оплаты с производительностью. В конце концов, если производительность работника растет, то цена на продукцию может оставаться относительно стабильной даже при повышении зарплат.

Около 20% коллективных соглашений в США допускают использование альтернативной системы вознаграждений (единовременно выплачиваемые суммы, сдельная система оплаты, участие в доходах и т.д.). Нежелание испытывать подобные планы становится сильнее, когда фирма испытывает значительное давление со стороны внешних конкурентов. В фирмах, участвующих в профсоюзах, которые экспериментируют с подобными системами, профсоюзы обычно настаивают на гарантиях, защищающих и профсоюз, и ра-

ботников. Профсоюз настаивает на групповых критериях оценки производительности с равной оплатой всем членам. Этот принцип равенства прекращает раздоры между членами профсоюза и подкрепляет принципы справедливости, которые лежат в основе профсоюзной идеологии. Чтобы минимизировать возможное предвзятое отношение, компании, участвующие в профсоюзах, все чаще используют объективные критерии оценки производительности (данные по прошлым показателям производительности).

Единовременные премии предоставляются вместо повышения зарплаты в зависимости от результативности заслуги, на что работодатель тратит больше, в связи с тем что это повышение добавляется к зарплате работника и ряд льгот начисляется в виде доли от базовой зарплаты. Единовременные выплаты – это объективная реальность профсоюзных контрактов. За последние 10 лет все больше коллективных соглашений в частном секторе содержит условие об единовременных выплатах.

Еще одной альтернативной стратегией является контроль над базовой зарплатой в обмен на предоставление работникам права на совладение компанией. Также предлагаются планы оплаты по знаниям, к которым положительно относятся профсоюзы, т.к. каждый работник становится более ценным и обходится фирме дешевле. Это снижает вероятность, что работа может быть передана субподрядчику, не участвующему в профсоюзе.

Планы коллективного поощрения рассчитаны на то, чтобы выровнять заинтересованность работников и руководства в рационализации производства и сокращении издержек. Все средства, сэкономленные за счет более эффективного труда работников, делятся между организацией и работниками. Некоторые исследователи отмечают, что участие в доходах более свойственно фирмам, охваченным профсоюзами. Успех здесь зависит от желания включить членов профсоюза в процесс формирования плана. Открытость финансовых и производственных показателей очень важна для доверия между сторонами. Хотя профсоюзы не всегда относятся к программам коллективного поощрения с энтузиазмом, они не выступают открыто против них (Heneman «Alternative Reward in Union Environments»). Скорее самая распространенная стратегия профсоюзов – выжидание момента, когда затраты и льготы станут более очевидными (Ross «Gain sharing and Unions: Current Trends»).

Профсоюзы продолжают споры о планах участия в прибыли, по меньшей мере, 80 лет. Цель профсоюза – обеспечить надежный и

стабильный доход своим членам. После того как эта цель достигнута, последующее введение плана участия в прибыли позволит членам профсоюза участвовать в капиталах более прибыльной организации, сохраняя свое рабочее место в маргинальной организации. Введение плана участия в прибыли особенно эффективно, когда члены профсоюза принимают участие в разработке плана. Необходимо отметить, что не все профсоюзы благосклонно относятся к планам участия в прибыли. Как показало недовольство работников General Motors, неравенство прибыли в разных фирмах одной отрасли может привести к возникновению разницы в зарплате у работников, выполняющих одну работу. Компания Ford регулярно распределяет чеки по плану участия в прибыли на суммы, в несколько раз превышающие суммы, выплачиваемые работникам GM. Большинство работников General Motors могли бы утверждать, что разница в оплате не может объясняться более усердным или более эффективным трудом рабочих компании Ford. Профсоюз работников автомобильной промышленности считает, что разница в прибыли связана с тем, как руководство принимает решения. Таким образом, они утверждают, что работники не должны быть наказаны в случае действия факторов, находящихся вне сферы их влияния.

## Глава 6.

---

### Формы оплаты труда

#### §6.1. Сдельная и повременная форма оплаты

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда:

1. сдельная – заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом качества, сложности и условий труда;
2. повременная – заработная плата зависит от количества затраченного времени (но не календарного, а нормативного, которое предусматривается тарифной системой) с учетом квалификации работника и условий труда.

При **сдельной** оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени). Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях. К разновидностям (системам) сдельной формы оплаты труда относятся:

- *прямая сдельная* – оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;



- **сдельно-премиальная** – предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации);
- **аккордная** – система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения;
- **сдельно-прогрессивная** – предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;
- **косвенно-сдельная** – применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают.

При **повременной** оплате работникам устанавливаются нормированные задания. Для выполнения отдельных функций и объемов работ могут быть установлены нормы обслуживания или нормы численности работников. Различают простую повременную систему оплаты труда и повременно-премиальную:

- **простая повременная** – оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ;
- **повременно-премиальная** – оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы.

Для применения повременной оплаты труда нужно, чтобы отсутствовала возможность увеличения выпуска продукции; производственный процесс был бы строго регламентирован; функции рабочего сводились к наблюдению за ходом технологического процесса; функционировали бы поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом; увеличение выпуска продукции могло бы привести к браку или ухудшению ее качества.

При прямой сдельной системе заработной платы, или простой сдельной, труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции.

Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период. При сдельно-премиальной системе рабочий полу-

чает оплату своего труда по прямым сдельным расценкам и дополнительно получает премию. Но для этого должны быть четко установлены показатели, за которые осуществляется премирование, они должны быть доведены до каждого исполнителя.

Важно последить, чтобы вновь принятые рабочие были информированы об этом. Кроме того, должен быть установлен размер премии за выполнение и перевыполнение этих показателей. Это могут быть показатели роста производительности труда; повышения объемов производства; выполнения технически обоснованных норм выработок и снижения нормируемой трудоемкости; выполнения производственных заданий, личных планов; повышения качества и сортности продукции; бездефектного изготовления продукции; недопущение брака; соблюдения нормативно-технической документации, стандартов; экономии сырья, материалов, инструмента, смазочных материалов и других материальных ценностей.

Количество показателей можно увеличить, применение того или иного показателя определяется конкретными условиями производства, сложившимися на том или ином предприятии. Например, у предприятия возросло количество рекламаций от поставщиков или предприятие пытается выйти со своей продукцией на внешний рынок, где требования к качеству продукции, исполнительской дисциплине возрастают, и решению этой проблемы должен способствовать и перечень показателей, за который осуществляется премирование.

При косвенно-сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система используется для оплаты труда не основных, а вспомогательных рабочих (наладчиков, настройщиков и др.). Общий заработок рассчитывается путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков.

При аккордно-сдельной оплате труда расценка устанавливается на весь объем работы (а не на отдельную операцию) на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок. При данной системе рабочие премируются за сокращение сроков выполнения работ, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

При сдельно-прогрессивной системе труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам. Зарабо-

ток рабочего при сдельно-прогрессивной оплате труда определяется в зависимости от принятой системы прогрессивной оплаты (за весь объем или за часть объема работ, выполненных сверх нормы).

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы. Широкое распространение получила подрядная форма оплаты труда. Суть ее в том, что заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, то есть заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции на фактически выполненный бригадой объем работ.

При повременной заработной плате работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени, однако в силу того, что труд может быть простым и сложным, низко- и высококвалифицированным, необходимо нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифных систем. Одним из составных элементов тарифной системы являются: тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени.

Исходной является минимальная тарифная ставка, или тарифная ставка первого разряда. Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда. Тарифные ставки могут быть часовые, дневные. Тарифные сетки служат для установления соотношения в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным единице.

Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда. Повременная заработная плата имеет две системы: простую повременную и повременно-премиальную.

Заработок работника при простой повременной системе рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего данного разряда на отработанное время в данном периоде (соответственно в часах или рабочих днях). В США на большинстве крупных предприятий, а также в большинстве предприятий торговли, например, применяется повременно-премиальная система. Базовая ставка используется при исчислении заработной платы, если работник отработал 40 часов в неделю или меньше.

При отработке более 40 часов в неделю для лишнего количества часов применяется полуторная ставка. Если же человек работал более 80 часов в неделю (бывают такие случаи), то количество часов свыше 80 оплачивается по двойной ставке. Приведем пример. Допустим, работник отработал в неделю 82 часа. Базовая ставка 6 долл. /час. Шаг 40 часов. Рассчитаем, сколько он получит.

$$40 \text{ часов} \times 6 \text{ долл.} = 240 \text{ долл.}$$

$$40 \text{ часов} \times 9 \text{ долл.} = 360 \text{ долл.}$$

$$2 \text{ часа} \times 12 \text{ долл.} = 24 \text{ долл.}$$

$$\text{Итого: } 624 \text{ долл.}$$

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. **Должностной оклад** – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Он может составлять определенный диапазон – от минимального до максимального значений. Необходимы аналитические расчеты, которые существенно могут повысить эффективность установления того или иного оклада.

Как сдельная, так и премиальная оплата труда может осуществляться индивидуально и коллективно, когда в процессе работы необходимо совмещение профессий и взаимосвязь исполнителей. Различные системы оплаты труда имеют преимущества либо недостатки в зависимости от технологии дела. Так, условиями для эффективного применения сдельной оплаты труда являются:

- количественные показатели работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника; имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ;
- существуют возможности у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ; существует необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ; имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если критичны такие параметры, как: ухудшение качества продукции, нарушение технологических режимов, ухудшению обслуживания оборудования, нарушение требований техники безопасности, перерасход материалов.

На каждом конкретном предприятии в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации производства и труда применяется та или иная форма заработной платы. Например, сдельная оплата труда может быть неэффективной, если применять только сдельно-премиальный или сдельно-прогрессивный вариант, но если использовать аккордную систему, эффективность возрастает.

На одном и том же предприятии в зависимости от выпуска конкретного вида продукции по цехам, выпуска различных деталей по цехам до сборочного цеха варианты применения оплаты труда также могут быть различны. В условиях рынка нет той строгой регламентации, которая была характерна для плановой экономики, поэтому работодатель, предприниматель могут проверить любой из существующих вариантов оплаты труда и применять тот, который в наибольшей степени соответствует целям предприятия.

## **§6.2. Бестарифная система оплаты труда**

В качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда рассмотрим бестарифную систему оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. По данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) всего предприятия или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов: квалифицированного уровня работника, коэффициента трудового участия (КТУ), фактически отработанного времени.

Квалифицированный уровень работника предприятия устанавливается для всех членов трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период. Затем все работники предприятия распределяются по десяти квалификационным группам, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный уровень. Система квалификационных уровней создает большие

возможности для материального стимулирования более квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов, при которой рабочий, имеющий 5-й, 6-й разряды, уже не имеет перспективы дальнейшего роста, а следовательно, и заработной платы. Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника. КТУ (коэффициент трудового участия) выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для расчета КТУ. Расчет заработной платы при бестарифной системе оплаты труда определяется в такой последовательности. Сначала рассчитывается количество баллов, заработанных каждым работником (подразделение, цех, участок, бригада), затем – заработная плата отдельных работников подразделений.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других – уменьшаться. В результате, обеспечивается большая социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе. Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики важный показатель работы – объем реализации продукции и услуг. Поэтому чем выше объем реализации, тем более эффективно работает предприятие и заработная плата может корректироваться в зависимости и от объема реализации.

Это особенно эффективно для управленческого персонала и вспомогательных рабочих, поскольку эти две категории работников предприятия не так тесно связаны с объемом выпуска продукции. В рассмотренном варианте оплаты административно-управленческого персонала твердые оклады не устанавливаются, а оплата ежемесячно изменяется от объема реализованной продукции.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является **контрактная система** – заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем.

В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а также срок действия контракта. В договоре изложены и последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора

одной из сторон. Договор может включать как время нахождения работника на предприятии (повременная оплата), так и конкретное задание, которое должен выполнить работник за определенное время (сдельная оплата). Основное преимущество контрактной системы – четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководства предприятия. Эта система достаточно эффективна в условиях рынка.

Административные методы управления персоналом состоят не только из стимулирования поощрением работника, но и контроля его работы в форме наказания либо применения того или иного вида ответственности в случае нарушения работником правил осуществления своих функций. Выделяют следующие *виды ответственности*:

1. Материальная ответственность:
  - удержания из заработной платы
  - депремирование
  - полная материальная ответственность
  - коллективная материальная ответственность
2. Дисциплинарная ответственность:
  - замечание
  - выговор
  - строгий выговор
  - предупреждение о несоответствии занимаемой должности
  - понижение в должности
  - увольнение
3. Административная ответственность:
  - предупреждение
  - штраф
  - изъятие предметов
  - административный арест.

### **§6.3. Учет трудового вклада**

Потребности хозяйственной практики свидетельствуют о поиске методов, объективной оценке трудового вклада работников в конечный результат, организации здоровой конкуренции между подразделениями предприятия, внедрении принципа социальной справедливости. Сочетание теории и практики управления позволило разра-

ботать и внедрить в производство целый ряд методик оценки эффективности работы персонала. В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы:

1. методики оценки **качества труда**;
2. методики оценки **результатов труда**.

**Методики оценки качества труда** ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и исполнительской дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива. На территории бывшего СССР получили известность следующие методики:

- саратовская система бездефектного труда (СБТ) (нач. 60-х гг. XX в.);
- львовская методика «Пульсар» бывшего ПО «Электрон»;
- тульская система балльной оценки труда (ТС БОТ);
- томская система оперативной оценки качества труда (ТСОКТ);
- универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и др.

Наиболее типичным представителем этих методик является СБТ, которая предусматривает, что работа высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два недостатка:

- оценка не связана с конечными результатами деятельности предприятия;
- методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе, и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Второй недостаток СБТ был позже устранен другими методиками (ТСОКТ, ТС БОТ) путем введения повышающих коэффициентов за достижения в работе, например перевыполнение плана, высокую дисциплину труда, путем увеличения эффективности работы на установленную величину поощрения. В этом случае значение итогового показателя качества труда находится в диапазоне от 0 до 2.

Также требуется научное решение вопроса определения шкалы достижений и упущений СБТ применительно к рыночной экономии-



ке, экономического стимулирования выполнения планов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством.

Но отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методик данной группы.

**Методики оценки результатов труда** ориентируют персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов). За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

К этой группе относятся разработанные и внедренные в 1980-х гг. в Нижнем Новгороде методики:

- система управления качеством работы и эффективностью (СУКРЭ),
- комплексная оценка управленческого труда (КОУТ),
- автоматизированная комплексная система оценки результатов деятельности бывшего Минприбора СССР (АККОРД) и др.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они также не лишены недостатков, прежде всего в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении между собой.

Так, методика СУКРЭ использует дисперсионный анализ средних величин выполнения плана по группе предприятий даже в том случае, когда они ниже плановых значений, вместо того чтобы достигать лучших результатов и перевыполнения плана.

Перечисленные методики имеют отличия в составе частных показателей, способах их расчета и формулах интегрального показателя.

С точки зрения трудового процесса, понятия «качество труда» и «качество работы» идентичны. Понятия «результаты труда» и «эффективность работы» различны, т.к. первое указывает на достижение поставленных целей, а второе – на достижение этих целей в соответствии с производственными затратами.

Одним из вариантов решения вышеуказанных проблем является применение для отдельных работников за любой период времени (год, квартал, месяц) метода коэффициента трудового вклада (КТВ), считающимся универсальным и дешевым методом оценки эффективности труда.

КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду учета их долевого вклада в конечные результаты производства.

История КТУ связана с разработкой саратовской системы бездефектного труда (СБТ) в середине 60-х гг. XX века. КТУ использовали как механизм распределения не только премий, но и заработной платы, как дополнение к сдельной и повременной системам оплаты труда рабочих и служащих по всей стране на промышленных предприятиях, в проектных организациях, НИИ и КБ.

Отличительными достоинствами данного метода являются:

- простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;
- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
- предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного работника оценивается единицей;
- определение стандартного диапазона изменений КТВ от нуля до двух;
- разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы упущений, снижающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
- широкая гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;
- распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

Итак, правила методики расчета КТВ:

- КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в трудовом договоре или при найме на работу;
- КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ;

– сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме;

– в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений.

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i$$

где  $W_i$  – весомость 1-го достижения или упущения в работе ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  – число показателей в шкале, ед.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в конечные результаты.

## Глава 7.

---

### Программы и методы стимулирования

#### §7.1. Анализ современных систем стимулирования трудовой деятельности

Рассматриваемые теории демонстрируют широкий диапазон организационных переменных, от которых зависит мотивация работников. Являясь, по сути, практическими методами стимулирования персонала, они в то же время основываются на многих положениях, выдвинутых в рамках процессуальных теорий мотивации. Многие из этих переменных прямо или косвенно учитываются при разработке реальных организационных программ по усилению мотивации работников к более эффективному и качественному труду.

К наиболее распространенным методам мотивации относятся:

- программы материального стимулирования;
- целевой менеджмент (management by objectives);
- обогащение труда (т.е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);
- партисипативность.

Исследование, проведенное Э. Локе и его коллегами, позволяет оценить относительную действенность этих четырех групп методов в (табл. 11).

Таблица 11

**Сопоставление эффективности различных методов  
мотивации в современной организации**

Метод	Повышение эффективности (медиана)	Добились 10% повышения, %
Денежный (10)	+30	90
Целевой (17)	+16	94
Обогащение труда (10)	+8,75	50
Партисипативность (16)	+0,5	25

На первый взгляд, более высокая эффективность денежного стимулирования по сравнению с другими методами вступает в противоречие с некоторыми из рассмотренных теорий (например, Ф. Герцберга). Однако это не совсем так. Во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей, и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличие от многих других детерминант мотивации, которые трудно квантифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и факторов. Познакомимся с ними более подробно.

**Современные системы оплаты труда.** В настоящее время 70–80% рабочих в развитых странах переведены на *повременную оплату*, что снижает число трудовых конфликтов, улучшает психологический климат в коллективе, ведет к сокращению забастовок, вызываемых частым пересмотром сдельных расценок. Большинство современных систем заработной платы состоит из двух частей: базовой (неизменной) и дополнительной (переменной, зависящей от тех или иных факторов), обеспечивающей стимулирование работников.

**Система контролируемой дневной выработки.** В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудо-

вой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

**Система двух ставок.** Выполняющие норму по базовой ставке, не выполняющие или перевыполняющие – соответственно по пониженной или повышенной, например, на 20%.

**Система оплаты в зависимости от роста квалификации.** Основу составляет количество набранных условных «единиц квалификации», которых может быть до 90. При освоении новой специальности работник получает надбавку. Например, по мнению специалистов, средний работник может освоить 5 «единиц квалификации», затратив на каждую 7,5 месяцев. Сегодня на Западе начинают распространяться системы заработной платы, называемые платой за знания. Их основополагающим принципом является вознаграждение за овладение дополнительными навыками и знаниями, а не вклад в достижение целей организации. В этом случае высококвалифицированные работники могут получать больше, чем их руководители, но трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно знания поощряются. Для руководителей и специалистов существует система платы за компетенцию, которая наряду со знаниями является важнейшим фактором конкурентной борьбы. Но данные системы нейтральны к результатам, поэтому дополняются другими, в которых плата за знания или компетенцию определяет базовый оклад. Придавая значение квалификации, западные фирмы проводят прежде всего оплату не по разряду работы, а по разряду работника, а повышение заработной платы ставят в зависимость не столько от выработки, сколько от квалификации. При овладении новой специальностью или повышении квалификации работник получает прибавку.

**Система оплаты с учетом заслуг.** Оплата труда ставится в зависимость не только от количества и качества труда, но и от профессиональных и личных качеств.

**Система с фиксированной часовой ставкой.** Заработок состоит из двух частей: первая определяется фиксированной часовой ставкой (исходя из прошлых условий работы, в чем и состоит основной недостаток системы) и фактически затраченным рабочим временем; вторую составляет сдельный приработок или премия за то, что фактические затраты труда оказались меньше нормативных. Его величина определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля сэкономленного

времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего 0,5). В результате снижаются издержки на рабочую силу.

**Система гарантированной повременной ставки.** На выполнение работы устанавливается определенная норма времени и гарантируется повременная ставка, если работник не справился с нормой. Вознаграждение составляет долю повременной ставки, равную доле времени, которое удалось сэкономить. Его размер зависит от прироста производительности труда, определяемого разностью между фактическим и нормативным временем, отнесенный к нормативному. Таким образом, имеет место почасовая оплата за фактическое время плюс процент от этой оплаты.

**Система с вибрирующим распределением.** Она не гарантирует сохранения тарифного заработка при невыполнении нормы. Величина заработной платы определяется произведением тарифной ставки на квадратный корень из произведения нормативного и фактического времени.

**Система снижения зарплатоемкости.** Основным показателем премирования является снижение зарплатоемкости продукции за счет экономии заработной платы по сравнению с нормируемой величиной (соответствующие коэффициенты чаще всего рассчитываются за 3–6–12 месяцев истекшего года). Если расходы на заработную плату оказались ниже нормируемой величины, формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которой 20% направляется в резерв для выплат в трудные периоды. Если таковых не бывает, то резерв распределяется в конце года. Распределение премиального фонда происходит пропорционально партисипативной заработной плате (исключает оплату труда работников, проходящих испытания, выплаты за отпуска, праздничные дни, время отсутствия на работе по личным причинам). Средний процент премии рассчитывается как отношение суммы премиального фонда к фонду партисипативной заработной платы.

**Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой.** При невыполнении норм ставка составляет 0,8; при выполнении и перевыполнении 1,1–1,3.

**Четырехдиапазонная система.** При выполнении задания до 60% работнику грозит увольнение; при выработке в размере 61–83% задания он получает ставку; при 81–100% – 1,1 ставки; более 100% – 1,2 ставки.

**Комбинированная система.** Она предполагает комбинирование переменной и сдельной оплат, применяемых в зависимости от

достигнутой производительности труда. При выполнении задания менее 100% применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении – сдельная оплата по повышенной расценке.

**Эмпирические системы заработной платы.** Эти системы различаются коэффициентами корректировки ставки при повышении степени выполнения норм. При изменении последней от 67–75% до 100% оплата происходит по повышающимся до 20–25% тарифным ставкам. Коэффициенты определяются эмпирически, но обычно за каждый процент роста эффективности повышаются на 1–1,25%. Расчеты в данных системах делаются обычно на основе отклонения средненедельных или среднемесячных показателей. Так, при системе Эмерсона для этого устанавливаются нормативы и ведется регистрация фактического времени выполнения задания. В премиальных системах размеры премий иногда ставятся в зависимость не от частных факторов, а от обобщающего показателя эффективности использования всех производственных ресурсов (производительность труда, себестоимость, прибыль); эти системы называются всефакторными.

**Система коллективных премий.** Эта система предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли издержек на оплату труда в составе добавленной стоимости, которая рассчитывается как средняя величина за последние 3–7 лет.

**Система снижения трудоемкости.** Эта система предполагает выплату премий за снижение трудоемкости. Удельная нормативная трудоемкость для каждого вида продукции определяется как отношение затрат труда производственных рабочих (суммарного времени) к числу единиц продукции каждого вида, а суммарная трудоемкость – как произведение удельной трудоемкости на число единиц изготовленной продукции. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируются и получается общая нормативная трудоемкость.

Разница между нормативными и фактически отработанными часами образует сэкономленное время, половина которого учитывается в премиях. Одновременно устанавливается базовый уровень производительности труда, при превышении которого пересматриваются нормы. Фактически сэкономленные «сверхнормативные» часы при этом суммируются и оплата их откладывается до того времени, когда рост производительности труда снова окажется ниже нового 30%-го барьера.

Все рассмотренные системы имеют свои достоинства и недостатки. Прямая сдельная заработная плата с гарантированной по-



временной ставкой (оплата по тарифу за отработанные часы применяется в том случае, если производительность труда не достигает установленного уровня). При его превышении заработная плата растет в соответствии с производительностью. В ряде случаев вводится прогрессивная зависимость оплаты от производительности в виде системы «высокого нормо-часа» или «высокой сдельной ставки», и труд рабочего оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке (коэффициент превышения 1,25–1,33). В сущности, речь идет об аналоге отечественной сдельно-прогрессивной системы оплаты труда. Сдельно-регрессивная система оплаты труда предполагает, что заработки растут медленнее, чем производительность труда. Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно или невозможно рассчитать обоснованные нормы, и основывается на опыте предшествующих лет, а поэтому не обладает достаточной точностью. Здесь также гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла обусловленного минимума.

#### **Оплата руководителей.**

Оплата менеджеров, особенно высших, осуществляется в соответствии с несколько иными принципами. Во-первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для менеджеров является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем чем выше должность, тем доля твердого оклада составляет меньшую величину. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами.

**Конкретные программы материального стимулирования.** В основе этих программ лежит рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Б. Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и

начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения. Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула.

Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы проанализируем в этом разделе не всю систему оплаты труда, а лишь ту ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются:

- надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.);
- индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу;
- индивидуальная сдельная оплата труда;
- групповой бонус за работу, выполненную группой в целом.

**Надбавка** в любой ее форме – это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

**Индивидуальный бонус.** Представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

**Индивидуальная сдельная оплата труда** (или оплата по сдельным расценкам). Представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму. К этой же форме стимулирования труда относится так называемый процент с продажи, который используется в оплате труда торгового персонала. Нередко использование данной системы также предусматривает предварительное выполнение работником установленной нормы продаж.

Существует много разновидностей сдельной оплаты, но наиболее распространенной из них является система норм времени. Главное достоинство последней заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени. Поэтому когда изменяют расценки оплаты, нормы времени не должны автоматически пересматриваться.

Применение данной системы должно быть индивидуальным для каждого работника. Премия рассчитывается на основе нормы времени в расчете на 100 единиц продукции. Эта норма определяется с помощью традиционных методов нормирования труда. Результативность труда работника можно измерить путем исчисления заработанных нормо-часов, т.е. по следующей формуле:

$$P = П/100 \times НВ,$$

где P – результативность (заработанные нормо-часы);

П – число произведенных единиц продукции/услуг;

НВ – норма времени на 100 единиц продукции.

Иными словами, результативность равна произведению количества сделанных работником единиц продукции (деленного на 100) на норму времени для 100 единиц. В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности. Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности организации зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

**Групповые бонусы.** Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе.

Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Интересным примером может служить исследование Н. Бобчука и В. Гуде. При индивидуальной сдельной оплате (проценте с продаж) работники универсального магазина старались «украсть» потенциальных покупателей друг у друга, игнорируя другие обязанности, которые не подкреплялись поощрением. Переход к системе групповых бонусов кардинально устранил указанную проблему, одновременно повысив удовлетворенность продавцов своим трудом.

## **7.2. Групповые методы стимулирования**

В дополнение к рассмотренным формам стимулирования эффективного труда организация может также использовать поощрение, основанное на качестве работы всей организации в целом. Примерами такого поощрения служат вознаграждение на сокращение затрат и участие в прибыли. Однако если в рамках рабочей группы оценить усилия и вклад индивида в общем результате довольно просто, то сделать что в рамках всей организации и таким образом, чтобы работники получили стимул к более эффективной работе, отнюдь не легко. Как «увязать» индивида и организацию? На основании каких критериев? Или дать всем поровну? Кто и как может оценить работу разных подразделений, которые порой расположены в разных городах?.. Разумеется, на эти и множество других вопросов можно и не отвечать, а... принять единоличное решение руководства, отражающее его точку зрения на вклад подразделений и отдельных работников в общую деятельность организации. Однако в таком случае сама идея организационного стимулирования оказывается потерянной: не отражая реального вклада групп и того, как работники его субъективно оценивают, система даст антистимулирующий эффект.

Значительный прогресс в разработке групповых методов стимулирования результативности на основе поведенческих и психологических закономерностей был достигнут в последние 20 лет. В настоящее время в качестве групповых методов стимулирования

результативности и распределения прибыли наибольшую известность приобрели системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр» (Improshare). В этих системах большое значение имеют определенные вычислительные процедуры, однако ключевым моментом этих систем является то, что они базируются на принципах и теории мотивации.

Применение таких систем — это одновременно наука и искусство. Системы Скэнлона и Раккера подробно в литературе не описаны, так как являются «ноу-хау» консультантов по менеджменту, тщательно охраняющих свои профессиональные секреты. Права на систему «Импрошейр» принадлежат эксперту в области управления М. Фаину, она описана значительно лучше, так как Фаин считает необходимым пропагандировать свою систему в более полном объеме. Но в целом внедрение и успешное применение систем типа Скэнлона, Раккера и «Импрошейр» практически невозможно без квалифицированного содействия.

Наиболее важным при разработке системы стимулирования является, пожалуй, определение результативности изучаемой системы. Стремление к результативности без четкого представления о ее измеряемых параметрах заведомо обречено на неудачу. Если менеджер стремится к результативности и она определена и адекватно вознаграждается, то можно рассчитывать на повышение эффективности организации.

Как правило, в организации измеряется и оценивается в той или иной форме эффективность большинства работ. Процесс оценки зависит как от профиля организации, так и от уровня управления внутри самой организации, и существенно различается. Тем не менее главные цели одинаковы — измерить, дать оценку и вознаградить результативность индивида, группы или организации в целом.

К сожалению, оценку результативности используют в процессах и стратегиях управления недостаточно, а часто и неправильно. Обоснованные измерение и оценка результативности сами по себе представляют сильный источник мотивации и профессионального роста в организации. Объективная и субъективная обоснованность оценки результативности позволяет связать ее с продукцией, поощрением и стимулами и четко обозначить логику того, что организация ждет от работников и что она склонна вознаграждать.

Системы группового стимулирования производительности проектируют так, чтобы, не повышая постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат, снизить удельные затраты путем

стимулирования более высокой результативности труда. Иными словами, менеджмент при неизменных затратах пытается добиться большего объема продукции и сделать это так, чтобы было выгодно и для самого менеджмента, и для работников. Разумеется, хорошие системы организационного стимулирования не приносят качество в жертву количеству. Чтобы такая система была эффективной, ее следует проектировать, разрабатывать и внедрять как интегрированную систему, в которой обеспечение высокого уровня производительности сочетается с другими организационными системами и процессами.

В целом, существует тенденция перехода от систем индивидуального, непосредственно финансового стимулирования к системам коллективного распределения выгод от роста производительности, за исключением случаев, когда индивидуальное поощрение является наиболее адекватным.

Необходимо отметить, что рассматриваемые системы стимулирования пригодны не для всех организаций, а только для тех, которые уже достигли определенной степени развития и уровень их результативности вполне приемлем для конкретной отрасли или ситуации. Они не нужны для обеспечения технической нормы результативности. К сожалению, многие организации сейчас еще далеки от приемлемых уровней результативности. Чтобы повысить результативность таких организаций, им, прежде всего, необходимо вернуться к первоосновам организационного проектирования, в которых мотивация занимает довольно скромное место. Систему стимулирования или распределения прибыли следует внедрять лишь после того, как в организации овладели первоосновами, достигнуты ПУР, значительное время и усилия уделены процессу планирования. Лишь только после этого организации предстоит сделать выбор между системами стимулирования и распределения прибыли. Охарактеризуем некоторые из них.

### **7.2.1. Система Скэнлона**

Как уже отмечалось, права на систему Скэнлона принадлежат частным лицам, поэтому обсудим лишь общие характеристики системы. Базовый мотивационный фактор в системе — распределение прибыли организации среди работников. Для этой цели используется ряд формул и процедур, одну из которых рассмотрим подробно.

Введение системы начинается с расчета общего коэффициента, определяющего долю совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Для исчисления допустимых расходов на заработную плату для каждого периода используют следующий коэффициент:

$$\text{Базисный коэффициент} = (\text{совокупные расходы на рабочую силу}) / (\text{стоимость реализованной продукции}).$$

Используя базисный коэффициент с учетом реализованной продукции за конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Эти расходы затем сравнивают с фактической заработной платой.

Если фактическая заработная плата ниже допустимой, выплачивают премию. Эту премию делят между компанией и работниками, обычно в соотношении 25:75 соответственно. Часть доли работников выплачивается, а из другой создается резервный фонд на случай недостатка средств в последующие месяцы. Его используют также в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности. В конце года оставшийся резерв, если он имеется, распределяется полностью.

В табл. 12 приведен пример расчета премии на основе формулы общего коэффициента.

Таблица 12

Пример расчета по системе Скэнлона

Показатель	Усл. ед.
1. Объем продаж	2 300 000
2. Возвраты, скидки, надбавки	-74 000
3. Чистые продажи	2 226 000
4. Изменение запасов (по стоимости /в продажных ценах)	-441 000
5. Реализованная продукция	1 785 000
6. Допустимые расходы на рабочую силу = базисный коэффициент x строка 5 = 0,283 x строка 5	505 155

Показатель	Усл. ед.
7. Фактическая заработная плата	-470 000
8. Премияльный фонд	35 155
9. Доля компании = 25%	-8 788,75
10. Доля работников = 75%	26 366,25
11. Резерв премий = 20%	-5273,25
12. Подлежит немедленному распределению	2 1093,00
13. Итого партисипативная заработная плата	350 000
14. Процент премий = строка 12 : строка 13	6%

Строки 1–4 позволяют рассчитать стоимости реализованной продукции (строка 5). Стоимость продукции может и не отражать фактического уровня производства при данной продажной цене из-за возврата товаров и скидок, которые также принимаются в расчет. Изменение запаса учитывают с целью компенсации колебаний или циклических изменений в объеме продаж. В предлагаемом примере произошло чистое снижение запаса, а, следовательно, товаров было продано больше, чем произведено.

Используя базисный коэффициент 0,283, находим допустимые расходы на рабочую силу, которые отражаются в строке 6. Вычтя из них фактическую заработную плату, получаем общий премиальный фонд. Если бы он был отрицательным, премия бы не выплачивалась, а дефицит был бы покрыт за счет премиального резерва. Таким путем работников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Доля компании в премиальном фонде равна 25%, работники получают 75%. Из доли работников 20% перечисляют в резервный фонд (строка 11), а остальную сумму немедленно распределяют (строка 12).

Процент премии (строка 14) – это доля заработной платы, выплаченная каждому работнику. Партисипативная заработная плата не равна фактической заработной плате, которая включает дополнительные выплаты. Как правило, работник, недавно принятый в организацию, проходит испытательный срок, во время которого в распределении прибыли не участвует.



### 7.2.2. Система Раккера

Эта система представляет собой зарегистрированный торговый знак, право на который принадлежит компании «Эдди-Раккер-Никкелс» из г. Кембридж (США, штат Массачусетс).

Первый шаг в ходе применения системы Раккера заключается в бухгалтерском анализе, необходимом для определения индекса стоимости чистой продукции фирмы. Чистая продукция, или добавленная стоимость, – это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость (обычно рассчитываемая за предшествующие 3–7 лет) принимается в качестве меры производительности и позволяет вычислить «норму Раккера» – долю чистой продукции, выплачиваемой работникам в виде заработной платы. Фактически эта норма представляет собой чистую продукцию на каждый доллар заработной платы. Используемая норма должна быть средней за ряд лет. Ее стабильность оправдывает такое ее использование.

Расчет премии сходен с ее исчислением в рамках системы Скэнлона, но он несколько более сложен из-за использования показателя чистой продукции. Пример расчета приведен в табл. 13.

Таблица 13

**Пример использования системы Раккера**

Показатель	Долл.
1. Объем продаж	1 800 000
2. Возвраты, скидки, надбавки	-60 000
3. Чистые продажи	1 740 000
4. Изменение запасов	+360 000
5. Реализованная продукция	2 100 000
6. а) материалы, сырье – 950 000 долл., б) другие услуги со стороны и не относящиеся к рабочей силе расходы – 400 000 долл. Итого:	-1 350 000
7. Чистая продукция	750 000

Окончание табл. 13

Показатель	Долл.
8. Допустимые расходы на рабочую силу (норма Раккера = 50,2%)	-376 500
9. Фактические расходы на рабочую силу	-340 000
10. Премияльный фонд	36500
11. Доля компании = 25%	-18250
12. Доля работников = 75%	18250
13. Резерв премий = 20%	-3650
14. Подлежит немедленному распределению	14600
15. Партисипативная заработная плата	220 000
16. Процент премий	6,6 %

Стоимость продукции рассчитана аналогичным образом, т.е. с учетом поправки на возвраты, надбавки и скидки, а также на изменение запасов. Для получения чистой продукции из стоимости продукции вычитают издержки, связанные с материалами и другими, не относящимися к рабочей силе, затратами, включая услуги со стороны. Для получения допустимых расходов на рабочую силу норму Раккера соотносят с чистой продукцией. Начиная с этого момента расчеты опять такие же, как в системе Скэнлона, за исключением доли компании, — как правило, в системе Раккера она равна 50%.

## Глава 8.

---

### Регулирование заработной платы: российский и зарубежный опыт

#### §8.1. Влияние заработной платы на конкурентоспособность фирмы

Внешняя конкурентоспособность является одним из направлений компенсационной стратегии фирмы в отношении оплаты. Суть ее состоит в том, стоит ли копировать стратегию конкурентов и как организовать систему оплаты труда при сравнении с другими работодателями, которые нанимают таких же работников.

На практике внешняя конкурентоспособность выражается в установлении уровня оплаты и комбинации форм оплаты по сравнению с тем, что применяют конкуренты. Выбор уровня оплаты и комбинации форм оплаты преследует две цели: контролировать затраты и привлечь и удержать работников.

Выбор уровня оплаты труда оказывает значительное влияние на затраты. Чем выше уровень оплаты, тем выше затраты на рабочую силу. Чем выше уровень оплаты труда по сравнению с уровнем конкурентов, тем выше относительная стоимость аналогичных товаров или услуг.

Разные работодатели предпочитают устанавливать разные ставки зарплаты в зависимости от целей бизнеса, поэтому на рынке труда нет единой цены для конкретной работы. Также конкретная компания применяет разные подходы к оплате труда для разных видов работ.

На внешнюю конкурентоспособность и соответственно на выбор структуры и уровня оплаты труда влияют конкуренция на рынке труда в борьбе за работников различных профессий, конкуренция на рынках товаров и услуг, отражающаяся на финансовом положении организации, уникальные особенности каждой организации и ее работников.

Рассматривая рынок труда и теории спроса на рабочую силу и следствия, можно выделить следующие концепции:

- компенсируемые различия (работа с отрицательными характеристиками должна оплачиваться по более высоким расценкам, чтобы привлечь работников, значит, оценка работы и компенсационные факторы должны учитывать эти отрицательные характеристики);
- оплата за эффективность (оплата выше рыночной ставки повышает эффективность, привлекая работников, которые работают лучше и не склонны увольняться. Следствие: программы обеспечения кадрами должны давать возможность выбора наилучших работников, работы должна быть организована таким образом, чтобы большие усилия работников давали наилучший результат);
- сигнализирование (политика в отношении заработной платы сигнализирует, какое поведение нужно работодателю. Следствие: желаемые виды поведения необходимо поощрять более высокой зарплатой, бонусами и другими видами компенсации).

Касательно теорий предложения и следствий:

- теория зарезервированной заработной платы (люди в поисках работы не примут предложение о работе, где оплата ниже определенного уровня, независимо от привлекательности других сторон. Следствие: уровень оплаты повлияет на возможность найма);
- человеческий капитал (ценность навыков и способностей человека является функцией временных и материальных затрат, потребовавшихся на их приобретение. Следствие: чтобы побудить людей пройти обучение для более трудных видов работы, необходима более высокая оплата труда).

Любая организация должна с течением времени получать достаточно доходов, чтобы покрыть расходы, включая расходы на компенсацию. Отсюда уровень зарплаты, предлагаемый работодателем, ограничен его способностью конкурировать на рынке товаров и услуг. Спрос на продукцию и конкуренция – ключевые факторы

товарного рынка. Они влияют на способность организации изменить цены на свои товары и услуги. Если нельзя изменить цены, не сократив объем продаж, будет ограничена возможность работодателя устанавливать высокий уровень оплаты труда. Если работодатель платит больше максимума, он должен либо переложить эти затраты на плечи потребителей, повысив цены, либо, не меняя цены, выделить большую долю общего дохода на покрытие расходов на рабочую силу. Но слишком высокая цена часто привлекает внимание политиков и государственных органов. Также производительность труда, применяемая технология, объем производства по сравнению с имеющимися мощностями – все это влияет на решение о компенсации. Эти факторы больше разнятся в различных отраслях, нежели в рамках одной отрасли.

Факторы, присущие организации, тоже влияют на выбор уровня и комбинации форм оплаты. Среди них: отрасль, величина компании-работодателя, предпочтения людей, стратегия организации, релевантные рынки. Отрасль влияет на применяемые организацией технологии. Зарплата наиболее высока в компаниях, оказывающих профессиональные услуги, чем в трудоемких и технологичных компаниях. При анализе рынков важны квалификация и опыт, адаптированный к конкретной технологии.

Доказано, что крупные организации платят больше, чем фирмы с немногочисленным персоналом. Эта зависимость между размером фирмы и уровнем оплаты труда согласуется с экономической теорией. Она утверждает, что талантливые индивидуумы имеют более высокую предельную стоимость в более крупной организации, поскольку они могут влиять на большее число людей и решений, тем самым обеспечивая больше прибыли. Существует целый ряд стратегий в отношении уровня и форм оплаты. Некоторые работодатели принимают стратегию низкой оплаты и отсутствия услуг, они конкурируют, производя товары и услуги при наименьшей возможной компенсации. Определение релевантных рынков – значит понять, сколько платить и какие комбинации форм оплаты предлагать. Для определения релевантных рынков используется три фактора: профессия, география и конкуренты. Теория компенсации помогает понять различия в уровне оплаты, но не способствует пониманию различий в комбинации форм оплаты. Релевантные рынки формируются самой организацией под давлением рынков труда и товарных рынков.

**Существует три общепринятых политики в отношении уровня оплаты:** опережать, равняться или отставать от конкурентов. В более поздних теориях подчеркивается гибкость политики в отношении различных групп работников, гибкость форм оплаты труда отдельных работников, а также гибкость в отношении элементов трудовых отношений, которые компания хочет выделить в своей политике внешней конкурентоспособности. Рассмотрим политику равнения на конкурентов, политику опережения, политику отставания и гибкую политику, а также последствия выбора уровня оплаты и комбинации форм оплаты.

При возможности выбирать между политикой равнения, опережения или отставания самая распространенная политика – платить столько же, сколько платят конкуренты. Исторически менеджеры оправдывают эту политику, говоря, что неспособность платить столько же, сколько платят конкуренты, вызовет ропот недовольства среди уже работающих сотрудников и помешает нанять новых. Многие компании, в которых нет профсоюзов, стараются равняться на конкурентов или даже опережать их, чтобы помешать созданию профсоюзов. Задача политики равнения на конкурентов – гарантировать, что затраты организации на заработную плату примерно равны затратам их конкурентов на товарном рынке и что ее способность привлекать кандидатов на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда. Хотя эта политика поможет работодателю избежать повышения цен на товары, она может не обеспечить конкурентного преимущества на рынках рабочей силы. Классические экономические модели предсказывают, что работодатели будут равняться на конкурентоспособные ставки.

Политика опережения максимально повышает способность организации привлекать и удерживать квалифицированных работников и уменьшает неудовлетворенность работников заработной платой. Она может также компенсировать менее привлекательные характеристики работы. Иногда вся отрасль может переложить высокие ставки заработной платы на плечи потребителей, если доля заработной платы в общих операционных издержках сравнительно мала или если деятельность в этой отрасли жестко регламентируется. Ряд исследователей связывают высокую зарплату с простотой привлечения, уменьшением количества незанятых рабочих мест, сокращением времени на обучение и более высокой квалификацией сотрудников. Результаты исследований также наводят на мысль, что высокий уровень зарплаты сокращает ротацию кадров и прогулы.

В нескольких исследованиях (Tannen «Is the Army College Fund Meeting its Objectives?», *Industrial and Labor Relations Review*, 1987) обнаружено, что повышение финансовой эффективности организации связано с использованием переменной оплаты, но не с уровнем заработной платы. Позиция лидерства имеет и отрицательные последствия. Она может вынудить работодателя увеличивать зарплаты уже работающих сотрудников, чтобы избежать внутренней несогласованности и роптания. Кроме того, политика опережения может замаскировать негативные характеристики, которые позже внесут свой вклад в ротацию (например, отсутствие интересных заданий или враждебно настроенные коллеги).

Политика заработной платы ниже рыночных ставок может помешать компании привлечь потенциальных работников. Но если отставание в уровне заработной платы сочетается с обещанием отдачи в будущем, такая комбинация способна повысить чувство ответственности у работников и сплотить команду, что может увеличить производительность труда (например, владение акциями компании, начинающей работать в области высоких технологий). Но как долго будет работать это обещание в условиях неактивных или падающих рынков – неизвестно. Нереализованные ожидания, вероятно, имеют отрицательные последствия. Кроме того, можно отставать от конкурентов по уровню заработной платы, но лидировать по другим показателям работы.

На практике работодатели не ограничиваются единственным выбором между тремя вариантами. Они могут применять разную политику в отношении разных комплексов работ. Некоторые компании конкурируют, используя кроме уровня и комбинации форм оплаты свою репутацию хорошего места работы. Например, IBM сравнивает себя с другими компаниями на рынке информационных технологий и позиционирует себя как «одну из лучших». Она лидирует, делая акцент на эффективности. В определенном смысле привлекательность работодателя соответствует торговой марке или образу компании как работодателя. Участие в выборе политики начинается с традиционных альтернатив опережения, равнения или отставания. Затем формируется комбинация предложений работнику в виде форм оплаты. Хотя предложение работнику слишком большого количества разнообразных вариантов заработной платы приведет к растерянности, ошибкам и неудовлетворенности (Dubner «Calculating the Irrational in Economics», *New York Times*, 2003).

Итак, внешняя конкурентоспособность влияет на операционные расходы фирмы и на взгляды и поведение работников. Политика в отношении конкурентоспособности влияет на цели компенсации: эффективность, справедливость, соблюдение законодательных требований. Компенсация представляет собой статью расхода. Целый ряд теорий делают предположения о влиянии относительных уровней оплаты на эффективность организации. Но практически ни одно исследование не говорит, при каких условиях руководители должны выбирать тот или иной вариант комбинации форм оплаты.

Исследовать влияние политики в отношении уровня заработной платы трудно, потому что объявленная политика фирмы не всегда совпадает с реальностью. Кроме мнений, имеется мало фактов о последствиях применения различных вариантов политики. Мы знаем, что уровень оплаты влияет на затраты, но не знаем, достаточно ли это влияние на производительность или привлечение и удержание работников, чтобы компенсировать затраты. Неизвестно, какое изменение зарплаты будет значимо для работников. Хотя отставание от конкурентоспособной зарплаты могло бы привести к заметному сокращению затрат на рабочую силу в краткосрочной перспективе, неизвестно, сопровождается ли такая экономия ухудшением качества и производительности труда.

При отсутствии убедительных доказательств наименее рискованным подходом может быть выбор такого же уровня оплаты и комбинации форм оплаты, что и у соперников. Организация может применить политику опережения на рынке тех специальностей, которые жизненно важны для ее успеха, политику равнения в отношении менее значимых специальностей и политику отставания – для тех специальностей, которые легко найти на местном рынке труда. Очевидная проблема гибких подходов – добиться некоторого выравнивания и справедливого отношения к работникам среди различных вариантов.

Удовлетворенность оплатой прямо зависит от уровня заработной платы. Но ощущение работника, что с ним поступают справедливо, также зависит от того, что получают другие. Недостаточно сказать, что работодатель должен платить зарплату, равную или выше номинальной. Необходимо также соблюдать положение законов о превалирующей ставке зарплаты и законодательства о равноправии. Кроме уровня оплаты, государственному регулированию подлежат и различные формы оплаты.



## **§8.2. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания**

В рыночной экономике центральное место в отношениях «работник» – предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. Внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения.

Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, – т.е. все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же удовлетворение работника напрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой личности, с ее психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Компенсационная политика – это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. (Немонетарная система вознаграждений (или моральные стимулы к труду) в данной работе не рассматривается.)

Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.

Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых,

молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.

Известный специалист в области управления персоналом С.В. Шекшня так определял значение и задачи разработки компенсационной политики:

«Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы компенсации:

*Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

*Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

*Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации.

*Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

*Административная эффективность и простота.* Система компенсации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

*Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством».

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилем личностной и профессиональной самореализации. Мы не даем нравственной или социальной оценки такому положению вещей, просто констатируем факт, что поговорка «Если ты такой умный, то почему такой бедный» в настоящее время зачастую воспринимается как непреложная истина.

Для менеджера по персоналу использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета. Другие способы мотивации с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха. Однако компенсационный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы. Таким образом, менеджер по персоналу, создавая систему компенсаций и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, тем не менее формирует удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников. Так, в качестве примера можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM.

*«Система вознаграждений создает у людей чувство уверенности и защищенности.* IBM хочет, чтобы ее люди, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна *также включать действенные средства стимулирования и мотивации*. IBM... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... IBM всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство*.

В дополнение к заработной плате и комиссионным IBM старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений*... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным – объективным и субъективным одновременно».

При разработке компенсационной политики менеджер по персоналу не должен следовать мифу о выгоде дешевого труда. Так называемый дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.

Профессиональная миссия менеджера по персоналу заключается, в частности, и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Недаром успешное развитие Японии и превращение ее во вторую экономическую державу мира можно связывать и с серьезным сдвигом в условиях труда, в том числе и со значительным увеличением заработной платы.

До второй половины 80-х годов по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в 1987 г. ситуация в корне изменилась и Япония по этому показателю вышла в мировые лидеры (табл. 14), реализуя лозунг «заработную плату – на уровень западноевропейских стран».

Таблица 14

**Почасовая заработная плата в обрабатывающей промышленности развитых стран (в долл. США по официальному курсу)**

Страна	1987 г.	1994 г.
Япония	10,41	22,70
США	9,91	12,06
Германия	9,75	15,17
Англия	6,93	9,69
Франция	6,82	9,12

Осуществляя моделирование (конструирование) компенсационного пакета, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.

3. Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к

предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

### 8.2.1. Содержание и структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов: основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты) (рис. 10).

Основная заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте.

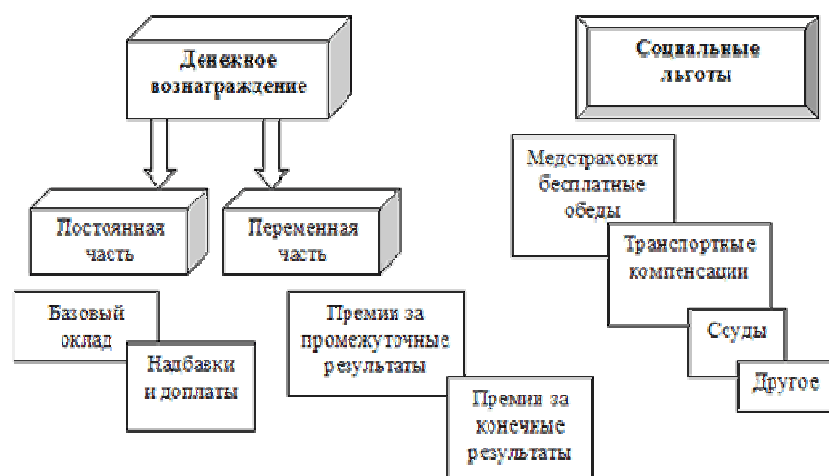


Рис. 10. Структура компенсационного пакета

Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад сотрудника определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу.

Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

*Бонусы, или побудительные выплаты*, – обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. – все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

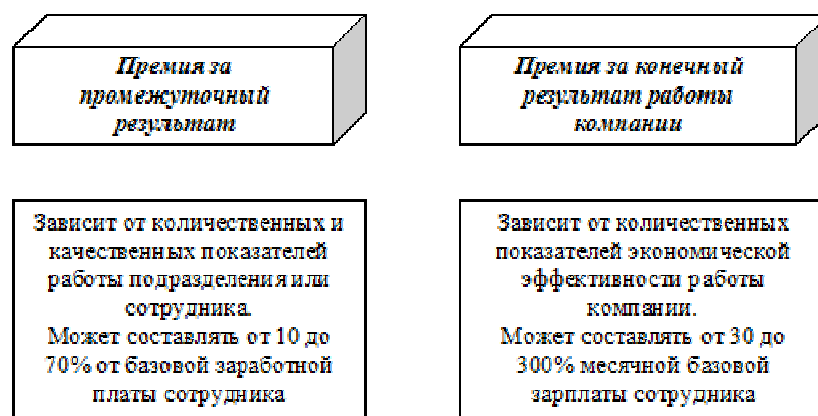


Рис. 11. Виды премиальных

Переменная часть может быть сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение. Особым видом сдельной оплаты является система

стимулирования продаж, или комиссионные. Данная система применяется для управления продажами и стимулирования сбытового персонала. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существует несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
- выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам; и т.д.

Переменная часть денежного вознаграждения может определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от увеличения (уменьшения) выручки (прибыли) компании, от процента выполнения (перевыполнения) плана, от изменения других показателей эффективности работы предприятия. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы: управленцы, бухгалтеры, юристы, секретари, хозяйственники.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря она не должна быть более 10–15 процентов.

*Бенефиты, или социальные пособия*, рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся



медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

### **8.2.2. Разработка компенсационного пакета**

Разработка фирменной системы оплаты труда и компенсационной политики компании в целом не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, не связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании. А именно: десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации:

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования – краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?
5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной?

Хотелось бы отметить, что без ответов на эти вопросы фирменная система оплаты труда не будет являться реальным управленческим инструментом.

Но даже ответив на них, фирма не застрахована от неудачи при разработке и внедрении системы оплаты труда. Можно выделить четыре наиболее распространенные причины неудачного внедрения систем оплаты:

- неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;
- секретность в части принципов оплаты. Работникам неизвестно, справедлива ли система оплаты;
- ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
- субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда.

Разработка компенсационного пакета после диагностики состояния и разработки принципов мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

- определение организационной структуры компании;
- анализ рабочих мест;
- тарификация должностей;
- определение разрядных коэффициентов;
- установление базовых окладов, установление надбавок и доплат – формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
- определение механизмов переменной части денежного вознаграждения.

### 8.2.3. Определение и формализация организационной структуры предприятия

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы компенсаций. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный и обслуживающий. Разделение на категории проводится по отношению к конечному продукту предприятия. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в управлении и обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

Необходимым условием на этом этапе является создание положений о структурных подразделениях и разработка должностных инструкций. В результате этой предварительной работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), и это представление фиксируется в соответствующих документах.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится второй этап – *анализ и классификация рабочих мест (должностей)* по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

**Простой способ** – ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
- осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

**Сложный способ** – балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
- определить веса факторов оценки;
- разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- определить «вилки» для каждой должности;
- провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоением тарифных *разрядов* для каждой должности (табл. 15). Для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3–4 ступени). Таким образом, можно получить 16-, 18- или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5–6 категорий должностей.

Таблица 15

**Категории персонала и должностей**

Категория персонала	Должности	Разряды
Руководство (топ-менеджеры)	Генеральный директор	15-16
	Коммерческий директор	15-16
Заместители	Финансовый директор	12-14
	Зам. по производству	12-14
	Зам. по персоналу	12-14
	Зам. по продажам	12-14

Категория персонала	Должности	Разряды
Средний управленческий персонал	Начальники отделов	10-12
	Главный бухгалтер	10-12
	Зам. начальников отделов	9-11
Специалисты	Юрист	8-10
	Художник-модельер	8-10
	Специалист по рекламе	8-10
	Специалист по маркетингу	8-10
	Бухгалтер	7-10
	Экономист	8-10
	Программист	8-10
Менеджеры	Ведущий менеджер	8-9
	Старший менеджер	7-8
	Менеджер	6-7
	Офис-менеджер	6-8
Младший персонал	Помощник менеджера	3-5
	Оператор	3-5
Обслуживающий персонал	Водитель-экспедитор	4-6

#### §8.2.4. Базовый оклад

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент (табл. 16). Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии. Если это торговая компания, то основная профессия – это менеджер по продажам. Тогда можно присвоить менеджеру по продажам 8-10 разряды и определить 9-му разряду коэффициент, равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку 9-го разряда, например в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

Разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

Таблица 16

**Пример 16-разрядной тарифной сетки с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда**

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
16	8	16000
15	7	14000
14	6,5	13000
13	6	12000
12	5	10000
11	4	8000
10	3	6000
9	2	4000
8	1,6	3200
7	1,3	2600
6	1	2000
5	0,9	1800
4	0,8	1600
3	0,7	1400
2	0,6	1200
1	0,25	500
Базовый тариф	2000	

### 8.2.5. Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системе можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3–6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

### 8.2.6. Переменная часть

Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности рабо-

ты подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: 1) каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и 2) какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Механизм зависимости переменной части может быть различным для разных категорий персонала. Для основного персонала торговой компании это может быть механизм комиссионных процентов от объема личных продаж.

*Например*, определение денежного вознаграждения для менеджеров по продажам (менеджеров коммерческого отдела).

Постоянная часть заработной платы определяется по тарификационной системе с учетом тарифного разряда менеджера по продажам. Переменная часть должна составлять не менее 60 процентов от всего денежного вознаграждения и рассчитываться в процентах от ежемесячного объема выручки, полученной конкретным менеджером. Процент комиссионных – прогрессивный, он увеличивается при увеличении ежемесячного объема выручки и составляет от 0,9 до 3% от объема продаж. Комиссионные проценты начисляются с выручки, которая поступила в текущем месяце на банковский счет предприятия. Для стимулирования ритмичного поступления денег на счет предприятия вводятся поправочные коэффициенты, увеличивающие или уменьшающие комиссионное вознаграждение в зависимости от времени поступления денег с каждой проданной партии и от выполнения условий договоров (с предоплатой или с отсрочкой платежа). Разница в комиссионных по каждой конкретной сделке может составлять до 50 процентов. Это побуждает менеджеров заключать договора с предоплатой и строго отслеживать сроки оплаты поставленного товара. При такой системе менеджеры заинтересованы в увеличении объемов продаж, имеется также заинтересованность в быстром поступлении денег от продаж на счета предприятия, кроме того, у менеджеров имеется гарантированный минимум оплаты в том случае, если по тем или иным причинам происходит спад в продажах.

Переменная часть зарплаты для незарабатывающих подразделений торговой компании составляет от 10% от общей суммы денежного вознаграждения у секретаря до 50% у высшего управленческого персонала. В качестве экономического показателя, от изменения которого зависит переменная часть зарплаты, берется объем ежемесячной выручки компании от продажи товаров. Причем при

достижении плановых показателей по объему выручки коэффициент переменной части равен 1. При увеличении выручки этот коэффициент пропорционально растет, при уменьшении – уменьшается. Таким образом, денежное вознаграждение обслуживающего персонала компании поставлено в зависимость от эффективности работы компании, причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в своей зарплате от результативности деятельности всей компании. Таким образом, ключевые работники компании получают реальную возможность экономически разделять как успехи компании, так и ее неудачи.

#### **8.2.7. Бенефиты, или социальная составляющая компенсационного пакета**

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами, или социальным пакетом компании. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Какие же цели преследует работодатель, предоставляя помимо основного денежного вознаграждения еще и определенный набор социальных льгот и выплат? Цели эти достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения о компании (PR-цели), увеличение реального благосостояния собственных работников.

Основная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций заключается в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпри-



нимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

Составы наиболее популярных среди работодателей льгот и наиболее успешных форм поощрения персонала были получены в результате исследования, проведенного в Санкт-Петербурге (рис. 12 и 13).

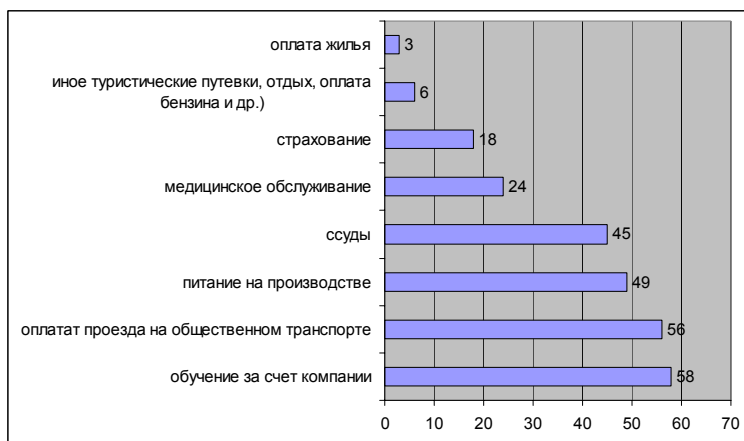


Рис. 12. Состав льгот, которые наиболее часто используются в российских компаниях

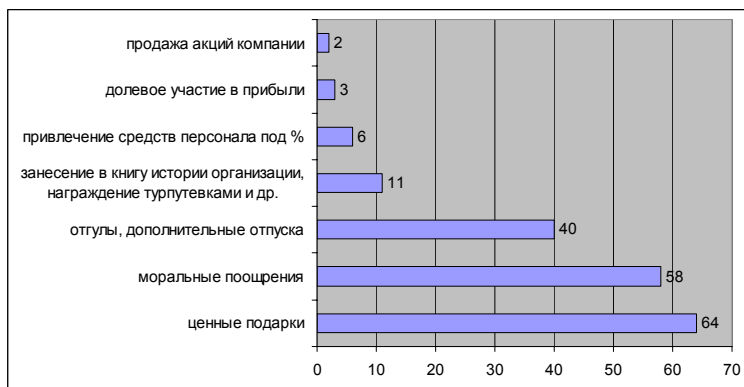


Рис. 13. Дополнительные формы поощрения персонала

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно – дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд (табл. 17). На втором – оплата проезда. Далее, в порядке убывания, – страхование, питание, обучение и др. Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67% от числа использующих по различным их составляющим).

Таблица 17

**Оценка респондентами составляющих социального пакета,  
в % от числа ответивших**

Составляющая	Оценка эффективности*		Оценка затратности*		Затруднились оценить
	эффективно	неэффективно	дорого	дешево	
Страхование	50	11	33	5	39
Ссуды	47	9	24	15	40
Обучение	41	7	22	5	50
Питание	37	8	18	14	53
Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др.	37	12	25	0	50
Оплата проезда на общественном транспорте	36	11	12	20	52
Медицинское обслуживание	33	12	21	29	50
Оплата жилья	0	0	33	0	67

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

По данным табл. 18, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала, гораздо ниже (от 17 до 33% практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67%).

Таблица 18

**Оценка респондентами некоторых форм поощрения персонала,  
в % от числа ответивших**

Составляющая	Оценка эффективности*		Оценка затратности*		Загруднились оценить
	эффективно	неэффективно	дорого	дешево	
Занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками...	91	9	27	0	0
Привлечение средств персонала под %	67	17	0	33	17
Отгулы, дополнительные отпуска	60	17	5	22	22
Моральные поощрения	60	14	14	34	24
Ценные подарки	56	11	16	19	30
Долевое участие персонала в прибыли	33	33	0	33	33
Продажа акций компании	0	0	0	0	100

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно – дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки. Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании. Количество компаний, реализующих подобные программы, невелико, и, судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется (проверяется). Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкре-

плены реальным участием персонала в управлении или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

#### **8.2.8. Внедрение компенсационного пакета. Создание локальных нормативных актов**

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно – система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы:

- показатели премирования;
- условия премирования;
- шкала премирования;
- круг премируемых;
- источник премирования;
- механизм и условия депремирования.

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации, прежде всего, необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, а изменения в существенных условиях труда, которым является система оплаты, могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Вера сотрудников в руководство фирмы и доверие к разрабатываемым мерам – основной вопрос внедрения компенсационного пакета.

Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты – все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения. Можно сконструировать замечательную систему оплаты, которая будет отлично работать на бумаге, но если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться, то можно получить прямо противоположный результат. Поэтому разработке механизма информирования работников о новой системе оплаты иногда нужно уделять больше времени и сил, чем разработке самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно содержать, как минимум, три этапа. Первый этап – это письменное и устное информирование персонала. Второй – специальные обучающие программы, которые моделируют различные ситуации, связанные с новой системой компенсаций. И наконец, третий этап – постоянная консультативная помощь и поддержка сотрудников. У них, естественно, будут возникать различные вопросы, и нужно определить круг лиц, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику фирмы.

Наконец, когда модернизируется компенсационная система, то нужно оценить возможности предприятия платить те деньги, которые полагаются по новой системе. Достаточно часто встречаются ситуации, когда количество комиссионных может достигать таких сумм, что руководству компании становится не под силу выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом аннулировать какие-то пункты компенсационной системы.

Отдельная проблема – мониторинг эффективности новой системы компенсаций. Ряд выплат, бонусов или премий может быть рассчитан на достаточно отдаленную перспективу (премии по итогам года), а система вознаграждения должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свои трудовые усилия в запланированное русло. Кроме измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно применять методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга компенсационной системы должны приводить к модификации условий и механизмов денежного вознаграждения.

### **§8.3. Опыт зарубежных стран в области политики доходов и заработной платы и возможности применения в России**

Наиболее эффективным средством государственного регулирования заработной платы в рыночных экономиках является установление минимума заработной платы (или ставки), который является предметом переговоров между руководителями компаний и профсоюзами о заключении соглашений и коллективных договоров, где оговариваются величины доплат, дифференциация заработной платы в зависимости от уровня квалификации и т.д.

По типу регулирования минимальной заработной платы экономически развитые страны можно разделить на две группы. К первой относятся Франция, Нидерланды, Португалия, Испания и Люксембург, где минимальная заработная плата устанавливается законодательно, а также Бельгия и Греция, где минимум заработной платы определяется соглашениями. Во вторую группу входят страны, в которых минимальная заработная плата утверждается либо отраслевыми соглашениями (ФРГ, Италия, Дания), либо специальными органами (комитетами по заработной плате в Великобритании).

Типичным примером государственного регулирования минимальной заработной платы может служить Франция, где этот механизм отлажен и действует с 50-х годов: государство устанавливает минимальную зарплату, обязательную для всех предприятий. Закон регламентирует почасовую минимальную зарплату. Законодательство предусматривает ее ежегодный пересмотр после соглашения с Национальной комиссией по коллективным переговорам, повышение в соответствии с динамикой общенационального индекса цен на потребительские товары и услуги и установление нового минимума советом министров в любой момент. При этом исходят из того, что ежегодный рост покупательной способности минимальной заработной платы не может быть ниже половины роста покупательной способности средней часовой зарплат.

В Японии национальный минимальный размер оплаты труда устанавливается правительством. Если министр труда совместно с начальниками префектурных бюро трудовых конфликтов сочтет необходимым повысить минимальную заработную плату низкооплачиваемым работникам, то ее размер пересматривается совещательными органами. Основанием для увеличения размера мини-

мальной заработной платы является обращение работодателей и профсоюзов 2/3 предприятий региона в бюро норм труда префектуры с просьбой о повышении минимальной заработной платы до уровня, достигнутого на этих предприятиях, рабочим остальных предприятий. Региональный минимум заработной платы пересматривается один раз в год.

В США государство вообще не несет никаких обязательств по регулярному пересмотру минимума заработной платы, осуществляя его сугубо по своему усмотрению.

Время от времени в конгрессе США рассматриваются предложения о привязке минимальной заработной платы либо к уровню потребительских цен, либо к среднечасовой заработной плате. В этом случае размер минимальной заработной платы мог бы автоматически возрастать из года в год. В настоящее же время ее размер устанавливается в номинальном выражении. В результате складывается определенная динамика отношения минимальной заработной платы к среднечасовой. Вначале конгресс принимает решение об уровне минимальной заработной платы, что приводит к скачкообразному росту МРОТ. С течением времени величина этого отношения плавно уменьшается по мере того, как почасовая заработная плата увеличивается вследствие инфляции или роста производства. Уменьшение этого соотношения побуждает конгресс принять решение об увеличении минимальной заработной платы. Такой процесс периодически повторяется. Специалисты отмечают, что до 1990 г. величина минимальной номинальной заработной платы относительно среднечасовой в обрабатывающей промышленности после каждого решения конгресса об изменении минимума заработной платы обычно была в пределах от 0,45 до 0,50%.

На уровне предприятия в зарубежных развитых странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Главные принципы в Швеции – солидарная заработная плата, в Японии – оплата за стаж и рационализаторство, Германии – стимулирование роста производительности, США – оплата за квалификацию, Великобритании – оплата по индивидуальным контрактам, Франции – индивидуализация заработной платы, Италии – выплата коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни.

В странах с развитой экономикой выделяются два направления стимулирования работников предприятий: стимулирование роста производственных показателей и стимулирование повышения качества рабочей силы.

Одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим рост производительности труда. Например, в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. В Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятий и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, не увеличивая прямых производственных издержек.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки работника. Это объясняется тем, что в условиях НТП, с одной стороны, все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования соперничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда – ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе, показателей успехов на уровне группы и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп. В Германии помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Во Франции отказались от жесткой индексации и перешли на принцип регулирования заработной платы с учетом коллективной и индивидуальной производительности. При этом минимальная зарплата по-прежнему индексируется. На базе коллективной заинтересованности предпо-



лагается напрямую связать фонд зарплаты с экономическими результатами фирмы. Практика индивидуализации зарплаты во Франции выливается в следующие формы, которые могут сочетаться друг с другом:

- оплата за индивидуальную выработку;
- зарплата, складывающаяся из гарантированного минимума (80%) и переменной части (20%);
- форма, при которой фиксированная часть зарплаты связана с квалификацией работника, а переменная зависит от результатов работы цеха, бригады, с одной стороны, и от успехов самого работника – с другой.

Последняя форма индивидуализации зарплаты может использовать все виды дополнительных надбавок, начиная от выплат натуральными товарами и услугами и заканчивая приобретением акций предприятия. При индивидуализации зарплаты принимается в расчет не положение работника, а его личный вклад в производство.

Система труда США отличается отсутствием гибкости, т.к. нет достаточного мотивационного эффекта, слабое стимулирование повышения производительности труда. Например, в 70–80-е годы в США заработная плата росла темпами в два раза выше, чем в Японии, а по уровню цен американские товары ежегодно теряли 3% конкурентоспособности по сравнению с японскими. А ведь уровень зарплаты – важный индикатор конкурентоспособности продукции.

Поощрительная система оплаты труда США построена так, что фиксированная зарплата может только расти, но не уменьшаться. Гибкая система оплаты труда, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений и разовых сокращений базовой зарплаты и повышать производительность труда.

Система оплаты труда предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату труда, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
- минимальная оплата труда и почасовые ставки регулируются законом;
- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном регионе;
- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственно начальством;
- размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;
- премии выплачиваются только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

Крупные фирмы в США используют две системы: на уровне фирмы или производственного отделения – систему участия в прибыли, на уровне заводов – систему распределения доходов.

Использование гибких систем позволило повысить уровень оплаты труда и увеличить производительность и прибыльность производства. Этот подход включает также элементы морального стимулирования за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров.

Производительность теперь зависит не от квалификации, а от рациональной организации труда. Фирма обычно следит за динамикой оплаты труда по основным категориям персонала у своих главных конкурентов и на этой основе определяет свои базовые ставки оплаты труда. На современных автоматизированных предприятиях доля труда рабочих снижается до 10% издержек, затраты на инженерный и управленческий труд все время возрастают.

За рубежом в политике заработной платы используют и систему заслуг. Система оценки заслуг предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны – балльная

оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по результатам оценки их работы. Оценка заслуг нашла большое распространение в различных странах.

Согласно статистическим данным в России в 1991 году заработная плата не превышала 10 долларов, а к 1997 году в ведущих отраслях превысила 200 долларов в месяц, но в 2000 году произошло снижение до 100 долларов. Традиционно высокооплачиваемыми отраслями экономики являются транспорт и связь, строительство, кредитование, финансы и страхование, где среднемесячная заработная плата в 2000 году была в диапазоне от 79 до 193 долларов в месяц. При среднемесячном уровне заработной платы в 79 долларов оплата труда в промышленности составила в 115 долл. в 1995 году и 97 долл. в 2000 году.

К числу негативных тенденций следует отнести невысокий уровень оплаты труда в социальной сфере, где он не достиг даже 80 долл. в 1995 году, в 2000 году составил всего 44 долл. Для решения подобных проблем в 2006–2007 гг. планируется переход на отраслевые системы оплаты. Новая схема оплаты труда бюджетников, с одной стороны, будет более простой, с другой – более сложной. Существовавшая ЕТС (Единая тарифная сетка) имеет недостаток уравнивания всех работников и работает на ограниченные цели. Так, повышение межразрядного коэффициента автоматически увеличивает оплату труда по всем разрядам, снижая тем самым стимулирующую роль зарплаты для работников разной квалификации.

Однако подобные аналоги ЕТС существуют и в крупных западных корпорациях, например в IBM и др. Там ее стали осознавать где-то около трех лет назад: сегодня ищутся варианты систем оплаты, которые бы позволили более четко реагировать на меняющиеся цели компании.

В России система заработной платы основывается на том, что в законодательстве определены достаточно жесткие форматы надбавки за стаж. Сегодня важно создать гибкую систему по примеру западных систем. Нужно переходить к планированию и утверждению на уровне правительства минимальных уровней оплаты труда по укрупненным профессионально-квалификационным группам.

В любом случае работодатели обязаны договариваться с профсоюзами. В этой части социальное партнерство как раз и усиливается, потому что тема минимальной заработной платы будет обсуждаться применительно к конкретной специальности, и консенсус станет достигаться с учетом размеров выделяемых ресурсов и целей, которые ставятся перед отраслью. Такая система, с нашей точки зрения, гораз-

до более гибкая. Естественно, ее создание потребует выработки четких принципов построения отраслевых систем оплаты труда в рамках общего правового поля. Если мы хотим перейти на целевое управление финансовыми ресурсами, необходимо систему оплаты труда подстроить под эту задачу.

К настоящему времени новые сетки разработаны для 20 отраслей бюджетной сферы – образования, здравоохранения, культуры и искусства, науки, социальной защиты, обороны и др.

При формировании каждой из отраслевых систем, прежде всего, учитываются содержание и условия труда, объемы бюджетных ассигнований и наличие внебюджетных средств. Поскольку результаты труда бюджетников в меньшей степени, чем на производстве, поддаются прямому учету, главными факторами заработной дифференциации являются уровень образования, квалификация, специальный стаж, сложность и качество труда. Что касается заработной структуры, то она меняется в пользу основной – тарифной части. В этой связи предусматривается упорядочение системы надтарифных выплат, совершенствование нормирования труда, перевод работников некоторых профессий (должностей) на срочные трудовые договоры и т.д.

Еще одна особенность связана с расширением прав региональных и муниципальных органов власти в части принятия решений о размерах тарифных ставок и окладов, стимулирующих и компенсационных выплат. Районные коэффициенты учитывают существенные региональные различия, связанные с климатическими условиями жизни, с другими факторами, но не решают зарплатную проблему. Следует иметь в виду, что районные коэффициенты существенно изменились со времени установления, а также то, что в ряде регионов они вводились, например, для привлечения рабочей силы. Сегодняшняя задача состоит в том, чтобы население каждого региона имело возможность получать достойную зарплату вне зависимости от климатических, экономических и социальных условий.

На федеральном уровне устанавливаются только единые принципы оплаты труда для каждой отрасли с учетом присущих ей особенностей, а также определяются размеры ставок и окладов бюджетников, работающих в учреждениях федерального уровня. Субъекты федерации и муниципалитеты вправе использовать любые отраслевые сетки, устанавливая уровень зарплаты исходя из своих финансовых возможностей. Естественно, они могут быть выше или ниже федерального уровня, но не меньше МРОТ.

За территориальными органами исполнительной власти закрепляются функции обеспечения финансирования расходов на заработную плату бюджетников. При этом соотношение федеральных размеров ставок и окладов с аналогичными показателями в субъектах РФ (которые устанавливаются региональными законами) учитывается при расчетах трансфертов и размеров финансовой помощи.

В России модернизируется система премирования и стимулирования. В частности, вводятся ежемесячные надбавки за ученую степень и ученое звание. Размеры, порядок и условия премиальных (за высокие трудовые результаты) определяют сами школы, институты, лечебные учреждения и т.д. Они фиксируются в локальных нормативных актах или трудовых договорах. Что касается доли надтарифных и стимулирующих выплат, то она не должна превышать 40% заработной платы бюджетника. В исключительных случаях новая система оплаты труда предусматривает возможность перевода руководителей организаций и отдельных категорий высококвалифицированных работников на индивидуальные условия оплаты труда и заключение с ними срочных трудовых договоров.

## Проверочные тесты

### 1. Мотивация – это:

- а) это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации;
- б) непосредственная внутренняя побудительная причина деяния;
- в) совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов

### 2. На результатах исследований какой науки основаны современные теории мотивации?

- а) философии;
- б) психологических исследований;
- в) управления персоналом;
- г) бихевиоризм.

### 3. Сколько стадий выделяют в процессе мотивации?

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть.

### 4. Отметьте основные формы стимулов.

- а) стимулирование труда;
- б) принуждение;
- в) организационное стимулирование;
- г) самоутверждение.

### 5. В чем выражены отличительные черты стимулирования от мотивации?

- а) мотивация призвана регулировать поведение работника на основе стимулирования;
- б) стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

### 6. Материальные стимулы в большей степени характерны для управления персоналом на основе:

- а) теории «Х»;

- б) теории «Z»;
- в) теории «Y».

**7. Целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов ОП личности – это:**

- а) воспитание;
- б) инициирование;
- в) активизация;
- г) мотивирование.

**8. К содержательным теориям мотивации относятся:**

- а) теория Ф. Тейлора;
- б) теория А. Маслоу;
- в) теория ожиданий В. Врума;
- г) теория Ф. Герцберга.

**9. Теория «X» была разработана:**

- а) Ф. Тейлором;
- б) Д. МакГрегором;
- в) В. Оучи.

**10. Согласно теории А. Маслоу потребность признания и уважения является потребностью уровня:**

- а) пятого;
- б) четвертого;
- в) третьего;
- г) второго.

**11. Утверждение «предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста» характерно для теории:**

- а) «X»;
- б) «Y»;
- в) «Z».

**12. Потребности роста по К. Альдерферу соответствуют следующим группам потребностям по А. Маслоу:**

- а) физиологические потребности и потребности безопасности;
- б) потребности самовыражения;

- в) потребности самовыражения, признания и уважения;
- г) потребности в безопасности и принадлежности к социальной группе.

**13. Согласно теории Д. МакКлелланда стремление к дружеским отношениям с окружающими есть потребность:**

- а) достижения;
- б) соучастия;
- в) властвования.

**14. Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга к мотивирующим факторам относится:**

- а) заработная плата;
- б) продвижение по службе;
- в) высокая степень ответственности;
- г) межличностные отношения в коллективе.

**15. Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность:**

- а) достижения;
- б) соучастия;
- в) властвования первого типа;
- г) властвования второго типа.

**16. Модель мотивации по В. Вруму выглядит следующим образом:**

- а)  $(З-Р) \times (Р-В) \times \text{Мотивация} = \text{Валентность}$ ;
- б)  $(З-Р) \times (Р-В) \times \text{Валентность} = \text{Мотивация}$ ;
- в)  $(\text{Затраты} - \text{Результат}) + (\text{Результат} - \text{Вознаграждения}) + \text{Валентность} = \text{Мотивация}$ ;
- г)  $\text{Затраты} \times \text{Результат} \times \text{Вознаграждения} \times \text{Валентность} = \text{Мотивация}$ .

**17. Согласно теории какого автора для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением?**

- а) Адамса;
- б) Портера-Лоулера;
- в) В. Врума;
- г) Ф. Герцберга.



**18. По А. Маслоу требуют первостепенного удовлетворения потребности:**

- а) физиологические;
- б) безопасности и физиологические;
- в) принадлежности к социальной группе и безопасности;
- г) признания, уважения и самовыражения.

**19. Теория Портера-Лоулера включает элементы:**

- а) теории ожидания;
- б) теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- в) теории справедливости;
- г) теории существования, связи и роста К. Альдерфера.

**20. Точка зрения Портера и Лоулера такова:**

- а) высокая результативность – следствие полного удовлетворения;
- б) высокая результативность является причиной полного удовлетворения;
- в) высокая результативность не возможна без удовлетворения работой.

**21. Каковы основные составляющие оплаты труда работника предприятия:**

- а) основная и дополнительная з/пл, премия за основные результаты и вознаграждения за конечные результаты;
- б) основная и дополнительная з/пл, вознаграждения за конечные результаты, премия за основные результаты и материальная помощь;
- в) основная и дополнительная з/пл, вознаграждения за конечные результаты, надбавки и материальная помощь;
- г) основная з/пл, вознаграждения за конечный результат, материальная помощь.

**22. Как выглядит модель стоимости товара К. Маркса?**

- а)  $S = C + V + m$ ;
- б)  $C = S + V + m$ ;
- в)  $C = S + V - m$ ;
- г)  $S = C + V$ .

**23. Что представляет собой дополнительная з/пл?**

- а) умножение часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце;
- б) обеспечение социальных гарантий и благ для работников;
- в) различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника;
- г) эпизодическая форма оплаты труда.

**24. Какова политика государства в области з/пл?**

- а) прямые и косвенные налоги на з/пл;
- б) тарифные ставки работников государственного сектора;
- в) четкое определение межотраслевого баланса и пропорций отраслей народного хозяйства;
- г) ценовая политика государства в области товаров потребительской корзины.

**25. Выберите позитивные тенденции в области оплаты труда в настоящее время в России:**

- а) высокие темпы рыночные реформ;
- б) фискальная налоговая политика государства;
- в) рост числа предприятий малого бизнеса;
- г) отсутствие контроля за темпами роста производительности труда.

**26. Рыночная самонастройка з/пл не включает:**

- а) з/пл государственных и частных предприятий;
- б) общий порядок индексации з/пл;
- в) з/пл неорганизованного рынка труда;
- г) надбавки и доплаты по коллективным договорам.

**27. Выбор способа формирования основной з/пл включает:**

- а) повременная и сдельная з/пл;
- б) традиционные механизмы стимулирования;
- в) тарифная и бестарифная системы.

**28. Установление оплаты труда в целях обеспечения рентабельной работы предприятия является принципом:**

- а) соотношение темпов роста производительности труда и з/пл;
- б) оптимальный размер з/пл в затратах;
- в) соответствие з/пл и численности работников предприятия.

29. *Уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, характеризует:*

- а) квалификационный разряд;
- б) квалификационная категория.

30. *Выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени называется:*

- а) тарифная ставка;
- б) должностной оклад.

31. *Разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции применяется изделие, комплекс работ и услуг называется:*

- а) сдельно-премиальная система;
- б) аккордная оплата труда;
- в) аккордно-премиальная;
- г) повременная оплата труда.

32. *Взаимосвязь вознаграждения и экономического результата обеспечивает:*

- а) премирование из выручки;
- б) премирование из дохода;
- в) премирование из прибыли.

33. *Позволяет брать заказы со стороны и стимулирует экономию всех ресурсов следующий метод формирования з/п:*

- а) поэлементный;
- б) приростный;
- в) арендная система;
- г) уровневый.

34. *Налог с фонда оплаты труда, не являющийся постоянным, уплачивается в:*

- а) ПФ в федеральный бюджет;
- б) ФФОМС;
- в) ФСС от несчастных случаев;
- г) МГФОМС.

35. *Сколько выделено зон по степени комфортности при районном регулировании з/п в РФ?*

- а) три;

- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть.

**36. Размер районного коэффициента в комфортной зоне:**

- а) 0;
- б) 1.

**37. Какая из нижеперечисленных методик не носит вид штрафных санкций?**

- а) тульская система балльной оценки труда;
- б) саратовская система бездефектного труда;
- в) львовская методика «Пульсар»;
- г) томская система оперативной оценки качества труда.

**38. Оценка труда не связана с конечными результатами деятельности в:**

- а) томская система оперативной оценки качества труда;
- б) тульская система балльной оценки труда;
- в) львовская методика «Пульсар»;
- г) саратовская система бездефектного труда.

**39. Понятия «качество труда» и «качество работы» являются идентичными?**

- а) да;
- б) нет.

**40. Понятия «результаты труда» и «эффективность работы» являются идентичными?**

- а) да;
- б) нет.

## Психологическое тестирование

### Тест №1. Теория X, Y, Z

Указания:

- Ответьте на все приведенные утверждения, выбрав одну альтернативную фразу из двух предложенных Вам:
  - по большей части согласен (1)
  - по большей части не согласен (0)
- Всего 75 утверждений

P.S. Невозможно ответить «По большей части согласен» (или «По большей части не согласен») на все вопросы, потому что часть утверждений диаметрально противоположна другим.

### Тест

1. Рабочая спецификация предлагает точно установленные обязанности каждого, скорее ограничивает, чем расширяет то, что должны делать люди.
2. В целом, служащие тратят не все возможные физические и умственные усилия на работе; они выполняют только требуемый от них минимум.
3. Большинство служащих будут развивать самоуправление и самоконтроль, если этого потребуют цели организации.
4. Первоочередная необходимость в бизнесе сегодня — это не столько производительность, сколько эффективность.
5. Большая часть руководителей предпочитает давать ясные, точные директивы, с небольшим допуском для инициативы или творческого подхода.
6. Мотивация усиливается, если награждения отражают достижения.
7. Люди должны чувствовать себя как члены организации, а не как служащие.
8. Средний служащий ценит безопасность выше всего другого.
9. Если я отсутствую на рабочем месте, мои подчиненные продолжают работать так же, как если бы я был там.
10. Обмен мнениями и оценками на рабочем месте более важен, чем детальные процедуры и контроль за точным выполнением инструкций.

11. Большинство подчиненных рады только «ставить птички»; они избегают ответственности везде, где это только возможно.

12. При обеспечении соответствующих условий люди не только принимают, но и сами ищут ответственность.

13. Менеджерам нужно прислушиваться к мнению всего своего персонала – исполнительного, административного и оперативного. Некоторые из самых хороших идей приходят именно с «этажа магазинов».

14. Сам процесс и люди, в него вовлеченные, нуждаются в жестком менеджерском контроле.

15. Индивидуальные цели должны находиться в соответствии с целями организации

16. Выходящий на пенсию персонал должен по-прежнему рассматриваться как часть организации, этих людей так же, как и раньше, необходимо информировать о планах организации и прогрессе.

17. «Напишите это, а не говорите этого» — вот что должно быть предпочтительным стилем. Это более эффективно и экономит время.

18. Менеджмент — это больше тренинги и указания, чем контроль и директивы.

19. На ключевых менеджерских позициях гораздо важнее иметь «командующих», чем специалистов.

20. В обязанности менеджера входит контроль за действиями персонала и изменение его поведения в соответствии с нуждами организации.

21. Это очень важно для служащего — видеть то, какой работа будет после ее завершения, особенно если именно он доведет ее до конца.

22. В менеджерскую практику входит консультирование каждого человека, вовлеченного в осуществление проекта, и получение согласия участников на выбранный курс действий, перед тем как осуществлять его на практике.

23. Менеджмент означает делание работы руками других людей.

24. Увеличение объема работы, когда служащий получает более широкий ряд заданий приблизительно того же уровня сложности и ответственности, подразумевает повышение мотивации участников с помощью вознаграждения.

25. Открытое планирование, когда супервайзер (организатор) или менеджер всегда доступен персоналу, повышает эффективность и продуктивность работы.

26. Большинство служащих стараются работать как можно меньше и при этом получать как можно большую заработную плату.

27. Я думаю, что лучше всего для моего персонала самостоятельно решать свои собственные проблемы, где это возможно, чем консультироваться с другими без моего ведома.

28. Если начальник полностью отвечает за свою область работы, то качество улучшается, а мотивация и обязательства растут.

29. Большинство служащих в основном безразлично относятся к нуждам компании.

30. Начальникам следует определять рамки, в которых возможна инициатива, даже если это будет значить «обучение на ошибках». Человеческие ошибки могут совершаться в определенных разумных пределах.

31. Физическое окружение играет огромную роль в мотивации и удовлетворении от работы.

32. Каждая позиция в организации имеет спецификацию, которую можно четко выразить словами; тот, кто назначен на данный пост, должен знать свои обязанности и свою ответственность.

33. Мой персонал мотивирует сам себя и нуждается лишь в очень небольшом контроле.

34. Для рабочей команды очень важно часто и регулярно встречаться со своим супервайзером или менеджером, для того чтобы обсуждать возникающие проблемы и обмениваться идеями.

35. Политика «кнута и пряника» в управлении — это эффективная и продуктивная мотивация.

36. В то время как менеджерам следует контролировать процесс, персоналу необходима свобода для использования своей инициативы в планировании и осуществлении заданий.

37. Сроки и условия работы должны быть общими для всех служащих — «белых» и «синих» воротничков; младших и старших менеджеров.

38. Приличный рабочий день за приличную заработную плату — это то, чего хотят все служащие.

39. Мой персонал видит во мне скорее советника, чем босса.

40. Для улучшения качества продукции необходим широко-масштабный подход в пределах всей компании

41. Так как в конечном счете именно я решаю, с кем мне работать, то я ожидаю от своего персонала, что он будет следовать моим директивам и принимать мои решения.

42. Мой персонал знает, чего от него ждут, и выполняет работы под очень небольшим контролем с моей стороны.

43. Менеджмент должен давать возможность всем служащим попрактиковаться в подготовке, осуществлении и оценке деятельности всего отдела.

44. Я придерживаюсь политики закрытого контроля, чтобы иметь возможность убедиться в том, что персонал придерживается данных ему целей и работает в соответствии с данными ему директивами.

45. Это важно — знать о том, как подчиненные любят проводить свободное время, кое-что об их семейной жизни.

46. Люди — это самая важная часть организации; это самые ценные активы.

47. Мои подчиненные работают лучше всего, когда их работа планируется за них и назначается им.

48. Большая часть людей будет ходить на работу даже тогда, когда они не будут нуждаться в деньгах.

49. Продвижение должно быть связано с трудовым стажем.

50. Если я не буду до мелочей контролировать работу, то пострадает производительность.

51. Большая часть служащих будет приветствовать возможность более строгого контроля за их работой.

52. Организациям стоит больше концентрироваться на интересах клиентов.

53. Менеджерам необходимо соблюдать дистанцию в отношениях со своим персоналом. Это существенно для поддержания дисциплины, качества работы, а также уважения со стороны подчиненных.

54. Часть моих функций как менеджера в отношении персонала — это их подготовка для служебного роста.

55. Когда индивидуальные требования работников организации рассматриваются и принимаются во внимание, служащие становятся более заинтересованными в делах компании и содействуют достижению собственно целей организации.

56. Если я считаю это необходимым (например, для соблюдения сроков), я сокращаю работу, переназначаю ее или делаю ее сам.

57. Если я поощряю в своих служащих повышение ответственности за свою собственную работу, результатом может стать превосходная организация рабочего процесса.

58. Регулярные домашние тренинги и образование необходимы для улучшения как качества, так и продуктивности.



59. Большинство служащих скорее «работают ради жизни», чем «живут ради работы»; работа — это просто средство для получения материальных ценностей.

60. Доверие и уважение в отношениях между менеджером и подчиненным необходимы.

61. Организации следует рассматривать скорее как совокупность людей, чем как механизмы для получения быстрых прибылей.

62. Эффективность, улучшение производительности, прибыльность и т.п. должны быть приоритетными по сравнению с нуждами подчиненных.

63. Это часть моих функций — представлять идеи и требования моего персонала.

64. Консенсус должен быть достигнут перед тем, как приступать к осуществлению изменения. Если люди согласны с планом, они с большей вероятностью будут стремиться к воплощению этого плана.

65. Если служащие не боятся потерять свое место, они не заинтересованы в целях организации, долгосрочных планах и долгосрочных задачах.

66. Необходимо ободрить подчиненных, чтобы они направляли свои собственные цели и нужды в русло целей организации.

67. Стремление служащих работать в организации всю жизнь увеличивает ее шансы на успех.

68. Моя работа как менеджера означает распределение той работы, которая должна быть сделана теми средствами, которые я считаю самыми подходящими.

69. Взгляды подчиненных нужно учитывать в процессе принятия решения.

70. Менеджерам следует меньше самим браться за работу и больше руководить.

71. Персонал тратит массу времени на еду, перекуры и тому подобное, за всем этим необходим строгий контроль, иначе неизбежно падение продуктивности.

72. Менеджерам необходимо поощрять свой персонал, давая понять свою уверенность в том, что люди смогут сделать работу хорошо.

73. Знание об усилиях, которые были приложены для выполнения работы, так же важно, как и знание о результатах.

74. Очень важно осуществлять жесткий контроль и придерживаться дисциплинарных процедур, чтобы служащие знали, что с ними случится, если они не оправдают надежд в отношении работы.

75. Текучесть кадров и недовольство персонала больше там, где менеджеры только раздают задания и жестко контролируют работу своего персонала.

Подсчет баллов:

Ответы расположить в табличной форме следующим образом:

№п/п	Балл	№п/п	Балл	№п/п	Балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
Итого	<b>Z</b>	Итого	<b>X</b>	Итого	<b>Y</b>

Самостоятельно дайте объяснение полученных результатов.

### Тест №2. Структура трудовой мотивации

- Методика разработана К. Замфир.

Структура мотивации трудовой деятельности включает три компонента:

1. Внутреннюю мотивацию (ВМ)
2. Внешнюю положительную мотивацию (ВПМ)
3. Внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ)

Попытайтесь дать оценку различным типам мотивов в следующих 4 случаях:

- Как бы Вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?
- Как оценивает их Ваш руководитель?
- Как оцениваете их Вы сами в своей работе?
- Как оценивают их Ваши коллеги?

Для ответа пользуйтесь следующей шкалой:

2 – в очень небольшой степени

3 – в достаточно небольшой

4 – в средней

5 – в достаточно большой

6 – в очень большой

В опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам

**Тест**

1. Денежный заработок
2. Стремление к продвижению по работе
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей
5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других
6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы
7. Общественная полезность труда

Подсчет баллов:

Рассчитайте ВМ, ВПМ и ВОМ следующим образом:

- ВМ = баллы за ответ 6 + баллы за ответ 7 : 2
  - ВПМ = сумма баллов за ответы 1, 2, 5 : 2
  - ВОМ = сумма баллов за ответы 3 и 4 : 2
- Впишите полученные показатели в таблицу.

**Мотивация**

Случай	ВМ	ВПМ	ВОМ
Я как руководитель			
Мой руководитель			
Я сам			
Мои товарищи			
Сумма			

Интерпретация:

- Сравнивается выраженность разных видов мотивации.
- Оптимальным является соотношение:

$$\mathbf{ВМ > ВПМ > ВОМ}$$

- Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

### Тест №3. Теория X и Y Дугласа МакГрегора

Указания:

- Прочитайте предложенные высказывания.
- Напишите слева от каждого из них «да», если Вы с ним согласны, и «нет», если не согласны.
- От Вас требуется выбрать для себя однозначный ответ на каждый из вопросов.

#### Тест

1. Достаточно ли хорошей з/пл и надежной работы для удовлетворения запросов большинства работающих?
2. Должен ли менеджер обучать своих подчиненных и помогать им в работе?
3. Нравится ли большинству людей чувствовать ответственность за выполняемую ими работу?
4. Правда ли, что большинство людей боятся осваивать новое в рамках своей профессии?
5. Следует ли менеджеру разрешать подчиненным самостоятельно контролировать качество выполняемой работы?
6. Правда ли, что большинство людей не любят работать?
7. Наделены ли креативностью большинство людей?
8. Должен ли менеджер постоянно наблюдать за работой своих подчиненных и руководить ею?
9. Правда ли, что большинство людей склонны сопротивляться переменам?
10. Правда ли, что большинство людей вкладывают в работу столько усилий, сколько от них требуется, и не более того?
11. Следует ли позволять работникам самостоятельно определять себе направления деятельности?
12. Довольны ли большинство людей своей работой?
13. Правда ли, что большинство сотрудников искренне беспокоит судьба организации, в которой они работают?
14. Должен ли менеджер помогать своим подчиненным в их продвижении и повышении квалификации?

Подсчет баллов:

- Сосчитайте количество ответов «да» в пунктах 1, 4, 6, 8, 9, 10, 12 и впишите его в качестве значения величины X [X=\_\_\_].
- Сосчитайте количество ответов «да» в пунктах 2, 3, 4, 7, 11, 13, 14 и впишите его в качестве значения величины Y [Y=\_\_\_].

Дайте объяснение полученным результатам.

**Тест №4. Двухфакторный профиль Ф. Герцберга**

Указания:

- Распределите 10 баллов между двумя высказываниями относительно предлагаемых ниже параметров.

**Тест**

Утверждение	Балл	Утверждение	Балл
Очень ответственная работа		Безопасная работа	
Признание успехов на работе		Хорошие отношения с коллегами	
Возможность прогресса на работе		Начальник, который хорошо выполняет свою работу	
Возможность расти и учиться на работе		Хорошие условия труда	
Работа, с которой я хорошо управляюсь		Поддерживающие правила и политика работодателя	
Престижная или соответствующая высокому статусу работа		Высокая зарплата	

Подсчет баллов:

- Сложите все баллы в левой колонке и напишите сумму здесь:  
MF = \_\_\_.
- Сложите все баллы в правой колонке и напишите сумму здесь:  
NF = \_\_\_.

Интерпретация:

- Показатель MF демонстрирует относительную важность, которую Вы придаете мотивирующим факторам в двухфакторной теории Герцберга. Он показывает, насколько для Вас важно содержание работы.
- Показатель NF демонстрирует относительную важность для Вас гигиенических факторов. Он показывает важность для Вас контекста работы.

### Тест №5. Мотивация к успеху. Методика Т. Элерса

- Опросник личностный.
  - Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на достижение успеха.
  - Тест относится к моношкальным методикам.
  - Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.
- Указания:
- Вам будет предложен 41 вопрос.
  - Напишите слева от каждого из них «да», если Вы с ним согласны, и «нет», если не согласны.
  - Время на тест – 15 мин.

### Тест

1. Я предпочитаю сделать что-либо как можно быстрее, чем откладывать на потом.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнять задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Если я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Признание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив и стараюсь найти выход.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подсчет баллов:

- Вы получили по 1 баллу за ответ «ДА» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.
- Вы также получили по одному баллу за ответ «НЕТ» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Интерпретация:

Подсчитайте сумму набранных баллов:

- от 1 до 15 баллов – низкая мотивация к успеху;
- от 16 до 21 баллов – средний уровень мотивации;
- от 22 до 27 баллов – умеренно высокий уровень мотивации;
- от 28 до 33 баллов – высокий уровень мотивации к успеху;
- свыше 33 баллов – у Вас завышенная оценка мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.



---

**Глоссарий**

<b>Бенефиты</b>	- система льгот, предоставляемых предприятием.
<b>Бонусы</b>	- система индивидуального премирования по результатам деятельности за фиксированный период времени.
<b>Валентность результата</b>	- это сила предпочтения индивида в отношении данного результата. Каждый рассматриваемый индивидом результат имеет некий вероятный уровень желательности. Этот уровень отражает отчасти субъективную удовлетворенность результатом (результатами).
<b>Воспринятое вознаграждение индивида</b>	- общая сумма вознаграждения, полученная индивидом за период времени работы, является субъективной, так как может включать отдельные «вознаграждения», о которых организация не имеет представления.
<b>Воспринятое вознаграждение сравниваемых лиц</b>	- общая сумма вознаграждения в представлении индивида, полученная сравниваемыми лицами.
<b>Воспринятые затраты других</b>	- представление индивида о совокупных затратах сравниваемых лиц.
<b>Воспринятые затраты индивида</b>	- восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действия и получения результата.
<b>Гибкая система льгот</b>	- система, при которой определяется стоимость льгот, предоставляемых работнику по условиям контракта, и существует право выбора видов льгот.
<b>Гибкая система оплаты труда</b>	- система оплаты труда, предполагающая сочетание фиксированного оклада и системы премирования (бонусов) при наличии индивидуальных критериев расчета премии.
<b>Единая тарифная сетка</b>	- система, увязывающая размер ставок и окладов всех категорий работников бюджетной сферы, с минимальным размером оплаты труда.

<b>Заработная плата</b>	- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.
<b>Индивид</b>	- работник, рассматривает оценку организацией его действий с позиции справедливости и несправедливости.
<b>Индивидуальные ценности труда</b>	- система личностных приоритетов выбора и реализации профессиональной деятельности.
<b>Компенсационный пакет</b>	- совокупность элементов материального вознаграждения сотрудников, включающего услуги и льготы.
<b>Критерии оценки трудовой деятельности</b>	- характеристики, определяющие качество трудовой деятельности.
<b>Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда)</b>	- гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.
<b>Мотив</b>	- психологическое побуждение к действию или системе поведения.
<b>Мотивационное ядро личности</b>	- система сознательного управления поведением.
<b>Мотивация труда</b>	- процесс актуализации мотивов, способствующих трудовой активности.
<b>Мотивация профессиональной деятельности</b>	- процесс активации мотивов, способствующих эффективному и устойчивому исполнению профессиональной деятельности.
<b>Моральное стимулирование</b>	- система социально-психологических побуждений к производительному труду.
<b>Норма</b>	- отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению.

---

<b>Ожидания результата</b>	- это субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой альтернативы.
<b>Оклад</b>	- фиксированный размер оплаты труда за регулярный период времени.
<b>Отсроченные выплаты</b>	- система организации выплат бонусов, способствующих удержанию трудовых мотивов.
<b>Национальная модель труда</b>	- система устойчивых характеристик трудовой активности и образа деятельности представителей конкретной национальной группы.
<b>Потребительская корзина</b>	- минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.
<b>Потребность</b>	- определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности.
<b>Прожиточный минимум</b>	- стоимостная оценка потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы.
<b>Профессиональная деструкция</b>	- нарушение структуры и содержания профессионального самоопределения.
<b>Процессуальные теории мотивации</b>	- теории мотивации, в которых основное внимание уделяется анализу процесса формирования и реализации мотива в системе деятельности.
<b>Районный коэффициент</b>	- нормативный показатель степени увеличения заработной платы, в зависимости от местоположения предприятия (учреждения); показатель уровня сложности трудовой деятельности в особых климатических условиях.
<b>Результат</b>	- это любое связанное с потребностью следствие поведения (заработная плата, продвижение по службе, сохранение рабочего места или увольнение, удовлетворенность своими достижениями и вкладом в общую работу, уважение со стороны коллег, усталость, стресс, потеря здоровья и т.д.).

<b>Система профессиональных ценностей</b>	- центральный элемент профессионального самосознания, определяющий устойчивость профессиональной деятельности и взаимодействующий с системой мотивов.
<b>Система оплаты труда</b>	- комплекс критериев оценки и форм материального вознаграждения труда.
<b>Система управления мотивацией труда</b>	- комплекс целей, принципов, критериев и технологий управления мотивацией труда персонала.
<b>Содержательные теории мотивации</b>	- теории мотивации труда, в которых основное место занимает конкретный вид мотивации.
<b>Справедливая оплата труда</b>	- субъективная оценка соответствия трудового вклада и размера оплаты труда.
<b>Сравниваемые лица</b>	- отдельные группы и люди, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.
<b>Стимул</b>	- внешний фактор, оказывающий воздействие на актуализацию или формирование мотива.
<b>Теории мотивации</b>	психологические модели, описывающие причины, протекание и эффекты мотивации.
<b>Технологии управления мотивации труда</b>	- конкретные способы и приемы применения средств управления для активизации, коррекции и формирования мотивации труда персонала.
<b>Трудовой вклад работника</b>	- доля участия конкретного работника в общем результате деятельности подразделения или организации.
<b>Удовлетворенность трудом</b>	- субъективная оценка соответствия трудовых ожиданий и характеристик действующей системы мотивации труда.

**Список рекомендуемой литературы**

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998.
4. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1997.
6. Дизель П.М., Мак-Кинли У.Р. Поведение человека в организации. — М., 1993.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2005.
8. Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда. — М.: МГУ, 1986. – 120 с.
9. Кураков Л.П., Краснов А.Г. Рынок труда: Вопросы теории. – Чебоксары: АН ЧР, 1995. – 112 с.
10. Литвинцева Н.А. Подбор и проверка персонала. – М: Управление персоналом, 1991.
11. Милкович, Ньюман. Системы вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005.
12. Моргунов Е.Б. Субъективное оценивание в организационном консультировании. Журнал практического психолога. – 2000. № 5–6.
13. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 260 с.
14. Моргунов Е., Ромашкевич А. Разборка по правилам. Как правильно аттестовывать сотрудников // БОСС: бизнес, организация, стратегия, структура. – 1999. – №7–8.
15. Моргунов Е., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований // Управление персоналом. – 2000. №8.
16. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: МГУ, 1991.
17. Синк Д.С. Управление производительностью. — М., 1989.
18. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. — М.: Тривола, 1996.
19. Суслова М., Широкова Л. Территориальное регулирование заработной платы // Человек и труд. – №7. – 2001.
20. Уотсон Дж.Б., Торндайк Э. Бихевиоризм. — М.: АСТ, 1998.
21. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ.; Под ред. Е.Г. Молл. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.
22. Ярошевский М.Г. История психологии. — М.: Мысль, 1985.

## Приложения

### Преимущества и недостатки существующих систем оплаты труда

Система оплаты труда	Для каких категорий работников может применяться	Преимущества	Недостатки
Повременная	Для всех	Простота расчета заработной платы, достаточно тарифных ставок и информации об отработанном времени	Заработная плата не зависит от результатов работы
Повременно-премиальная	Для всех	Простота расчета, при распределении премии могут учитываться результаты работы	Размеры премий не всегда зависят от результатов работы. Премии распределяет руководитель, и поэтому существует вероятность субъективной оценки
Сдельная	Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях	Сумма заработной платы четко зависит от количества произведенной продукции, наличие заинтересованность работников в повышении производительности труда	Не учитывается качество произведенной продукции, а только количество
Сдельно-премиальная	Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях	Те же, что и у сдельной системы оплаты труда. Кроме того, если премии устанавливаются за качество продукции, работник заинтересован выпускать больше продукции не в ущерб ее качеству	Те же, что и у сдельной системы оплаты труда, при условии, что премии не связаны с качеством произведенной продукции
Бонусная	Для работников, от которых напрямую	Работники напрямую заинтересованы в повышении выручки	Не всегда рост выручки и прибыли напрямую зависит

Система оплаты труда	Для каких категорий работников может применяться	Преимущества	Недостатки
	зависит уровень прибыли или доходов организации	или прибыли организации	от работника
Оплата труда на комиссионной основе	Для работников, от которых напрямую зависят доходы организации	Те же, что и у бонусной системы оплаты труда. Чем выше полученные доходы, тем выше заработная плата. Работник сам может приблизительно рассчитать свою зарплату	Те же, что и у бонусной системы оплаты труда
Бестарифная	Для специалистов, работающих в группе и выполняющих сходные функции	Члены группы заинтересованы в повышении зарплаты, а значит, коллективный труд становится более эффективным	Сложно оценить вклад каждого участника группы. Может иметь место «уровнировка»
Система с групповым премированием	Для специалистов, работающих в группе, объединенной для выполнения определенного проекта	Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда. Специалисты охотнее будут участвовать в новом проекте и помогать друг другу для скорейшего его завершения	Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда
Оплата труда с премиями за знания и компетенцию	Для специалистов, работа которых требует специальных знаний, навыков и высокого уровня профессионализма	Специалисты материально заинтересованы в повышении профессионального уровня	Не всегда компетенция и знания совпадают с эффективной работой

Правительство Российской Федерации

Постановление

от 29 апреля 2006 г. № 256  
МОСКВА

**О размере тарифной ставки (оклада) первого разряда и о межразрядных тарифных коэффициентах Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений**

В соответствии с Федеральным законом "Об оплате труда работников федеральных государственных учреждений" Правительство Российской Федерации **п о с т а н о в л я е т**:

1. Установить с 1 мая 2006 г. тарифную ставку (оклад) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений в размере 1100 рублей.

2. Утвердить межразрядные тарифные коэффициенты Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений согласно приложению.

3. Финансирование расходов, связанных с реализацией настоящего постановления, осуществить в пределах средств федерального бюджета на 2006 год, предусмотренных главным распорядителям средств федерального бюджета.

4. Признать утратившими силу:  
    постановление Правительства Российской Федерации от 6 ноября 2001 г. № 775 «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2001, № 46, ст. 4365);  
    постановление Правительства Российской Федерации от 2 октября 2003 г. № 609 "О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, № 40, ст. 3901);  
    постановление Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2004 г. № 902 "О повышении тарифных ставок (окладов) работников федеральных государственных учреждений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, № 2, ст. 160);  
    постановление Правительства Российской Федерации от 18 августа 2005 г. № 522 «О повышении с 1 сентября 2005 г. тарифных ставок (окладов) работников федеральных государственных учреждений» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, № 34, ст. 3514).

Председатель Правительства  
Российской Федерации



М.Фрадков



к постановлению Правительства  
Российской Федерации от 29 апреля 2006 г. № 256

**МЕЖРАЗРЯДНЫЕ ТАРИФНЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ  
Единой тарифной сетки по оплате труда работников  
федеральных государственных учреждений**

Разряд оплаты труда

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Межразрядные тарифные коэффициенты	1	1,04	1,09	1,142	1,268	1,407	1,546	1,699	1,866	2,047	2,242	2,423	2,618	2,813	3,036	3,259	3,51	4,5

Примечания: 1. Тарифные ставки (оклады) работников со второго по восемнадцатый разряд Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений определяются путем умножения тарифной ставки (оклада) первого разряда, установленной пунктом 1 постановления Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2006 г. № 256, на соответствующий межразрядный тарифный коэффициент.

2. Размер тарифной ставки (оклада) заместителя руководителя устанавливается на 1-2 разряда ниже тарифной ставки (оклада) соответствующего руководителя.

**Правительство Российской Федерации**

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ  
от 22 сентября 2007 г. N 605**

**О ВВЕДЕНИИ НОВЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И ГРАЖДАНСКОГО ПЕРСОНАЛА ВОИНСКИХ ЧАСТЕЙ, ОПЛАТА ТРУДА КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ОСНОВЕ ЕДИНОЙ ТАРИФНОЙ СЕТКИ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

В соответствии со статьей 4.1 Федерального закона «Об оплате труда работников федеральных государственных учреждений» Правительство Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить прилагаемое Положение об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей.

2. Ввести с 1 сентября 2007 г. по 31 декабря 2008 г. для работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений (далее - работники и персонал), новые системы оплаты труда в соответствии с настоящим Постановлением (далее - новые системы оплаты труда).

Конкретные сроки и порядок введения новых систем оплаты труда устанавливаются:

федеральными министерствами - в отношении учреждений, находящихся в ведении федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных соответствующим министерствам, а также в отношении учреждений, подведомственных министерствам непосредственно;

федеральными службами и федеральными агентствами, руководство деятельностью которых осуществляют Президент Российской Федерации и Правительство Российской Федерации, - в отношении подведомственных им учреждений;

иными государственными органами и организациями - в отношении подведомственных им учреждений.

Федеральные бюджетные учреждения, являющиеся главными распорядителями средств федерального бюджета, сроки и порядок введения новых систем оплаты труда устанавливают самостоятельно.

3. Определить, что ассигнования на оплату труда работников и персонала, объем которых увеличивается относительно объема ассигнований, предусмотренных главным распорядителем средств федерального бюджета (федеральным бюджетным учреждениям), по состоянию на 31 августа 2007 г. согласно приложению, используются федеральными бюджетными учреждениями на выплату заработной платы работникам и персоналу в соответствии с новыми системами оплаты труда.

Федеральные бюджетные учреждения, в которых не введены новые системы оплаты труда, направляют средства в размере увеличения указанных ассигнований на увеличение стимулирующих выплат.

4. Объем средств на оплату труда работников и персонала, предусмотренных соответствующим главным распорядителям средств федерального бюджета (федеральным бюджетным учреждениям) в федеральном бюджете и бюджетах государственных внебюджетных фондов, может быть уменьшен только при условии уменьшения объема предоставляемых федеральными бюджетными учреждениями государственных услуг.

5. Заработная плата работников и персонала (без учета премий и иных стимулирующих выплат), устанавливаемая в соответствии с новыми системами оплаты труда, не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат), выплачиваемой до введения этих новых систем оплаты труда, при условии сохранения объема должностных обязанностей работников (персонала) и выполнения ими работ той же квалификации.

6. Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации:

в 3-месячный срок утвердить перечни видов выплат компенсационного и стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях;

до 31 марта 2008 г. утвердить профессиональные квалификационные группы и критерии отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам с учетом предложений заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, согласованных с соответствующими профсоюзами;

до 1 июля 2008 г. внести предложения в установленном порядке по установлению базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;

разработать и утвердить методические рекомендации по введению в федеральных бюджетных учреждениях новых систем оплаты труда;

давать разъяснения по применению настоящего Постановления.

Председатель Правительства  
Российской Федерации  
В.ЗУБКОВ

**Правительство Российской Федерации**

**РАСПОРЯЖЕНИЕ  
от 28 сентября 2007 г. N 1311-р**

Направить ассигнования, предусмотренные на 2007 год главным распорядителям средств федерального бюджета на оплату труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений, в размере, превышающем объем ассигнований федерального бюджета, предусмотренный приложением к Постановлению Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. N 605, на увеличение в соответствии с пунктом 3 этого Постановления оплаты труда указанных категорий работников на 15 процентов.

Председатель Правительства  
Российской Федерации  
В.ЗУБКОВ

**Руководителям федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Рособразования**

О доведении постановления  
Правительства Российской  
Федерации от 22.09.2007 № 605 и распо-  
ряжения Правительства Российской  
Федерации от 28.09.2007 №1311-р

Рособразование доводит до сведения и руководства в работе постанов-  
ление Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. № 605 « О  
введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных  
учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых  
осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников  
федеральных государственных учреждений» и распоряжения Правительства  
российской Федерации от 28 сентября 2007 г. № 1311-р.

Обращаем Ваше внимание на то, что оплата труда работников учре-  
ждений с учетом повышения на 15 процентов с 1 сентября т.г. производится  
в соответствии с пунктом 3 постановления Правительства Российской феде-  
рации от 22 сентября 2007 г.

В соответствии с п.2 статьи 43 Закона Российской Федерации «Об об-  
разовании» финансовые средства образовательного учреждения, закреп-  
ленные за ним учредителем, используются им в соответствии с уставом об-  
разовательного учреждения.

Приложение: копии постановления Правительства Российской Феде-  
рации от 22 сентября 2007 г. №605 и распоряжения правительства Россий-  
ской Федерации от 28 сентября 2007 г. № 1311-р.

Руководитель

Н.И.Булаев

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПРИКАЗ  
от 19 октября 2007 г. N 660**

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ РАЗЪЯСНЕНИЯ  
ОБ УВЕЛИЧЕНИИ С 1 СЕНТЯБРЯ 2007 ГОДА ОПЛАТЫ  
ТРУДА РАБОТНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ,  
В КОТОРЫХ НЕ ВВЕДЕНА НОВАЯ СИСТЕМА  
ОПЛАТЫ ТРУДА**

В соответствии с пунктом 6 Постановления Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. N 605 "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N 41, ст. 4893) приказываю:

Утвердить разъяснение об увеличении с 1 сентября 2007 года оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, в которых не введены новые системы оплаты труда.

**Министр  
Т.А.ГОЛИКОВА**

Утверждено  
Приказом  
Минздравсоцразвития России  
от 19 октября 2007 г. N 660

**РАЗЪЯСНЕНИЕ  
ОБ УВЕЛИЧЕНИИ С 1 СЕНТЯБРЯ 2007 ГОДА  
ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ  
БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ,  
В КОТОРЫХ НЕ ВВЕДЕНА НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА**

В период подготовки к введению новых систем оплаты труда в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. N 605 в целях формирования мотивации к повышению качества и результативности труда используются ассигнования на оплату труда работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей, объем которых увеличивается относительно объема ассигнований, предусмотренных главным распорядителям средств федерального бюджета (федеральным бюджетным учреждениям) по состоянию на 31 августа 2007 г., на установление с 1 сентября 2007 года всем категориям работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей стимулирующей надбавки в размере 15 процентов к тарифным ставкам (окладам), определенным в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2006 г. N 256 «О размере тарифной ставки (оклада) первого разряда и о межразрядных тарифных коэффициентах Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N 18, ст. 2015; N 41, ст. 4249).