

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.А. Гаврилова, О.Н. Максимова, Н.В. Иевлева

# **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

*Электронное учебное пособие*



Волжский  
2023

ББК 65.24я73  
УДК 331.1(07)  
Г 124

Рецензенты:

заведующий кафедрой теоретической экономики  
и экономической безопасности, доктор экономических наук,  
ГБОУ ВО «Волжский институт экономики, педагогики и права»

*Орехова Е. А.;*

кандидат экономических наук, Управляющий Дополнительным офисом  
«Волжский» ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ)

*Медведев В. Н.*

Издается по решению редакционно-издательского совета  
Волгоградского государственного технического университета

Гаврилова, О. А.

Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда  
[Электронный ресурс] : учебное пособие / О. А. Гаврилова; О. Н.  
Максимова, Н. В. Ивлева ; Министерство науки и высшего  
образования Российской Федерации, ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО  
ВолгГТУ. – Электрон.текстовые дан. (1 файл: 193 КБ). – Волжский,  
2023. – Режим доступа: <http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул.экрана.

ISBN 978-5-9948-4744-2

В учебном пособии представлено понимания мотивации и стимулирования  
трудовой деятельности персонала в организации с точки зрения комплексного  
подхода, предполагающего исследование и совершенствование подсистем и  
элементов, входящих в систему мотивации труда на предприятии. В работе  
рассмотрены научно-теоретические и методологические основы мотивации и  
стимулирования труда. Предназначено для студентов высших учебных  
заведений, обучающихся по направлению (специальности) 38.03.01  
«Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», а также других специальностей.

Табл. 8, библиограф.: 15 назв.

ISBN 978-5-9948-4744-2

© Волгоградский государственный  
технический университет, 2023  
© Волжский политехнический  
институт, 2023

## Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда	7
1.1 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии	7
1.2 Популярные теории мотивации и стимулирования труда	15
1.3 Методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий	24
1.4 Социальная политика предприятия как часть мотивации труда персонала	34
2 Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации	39
2.1 Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации	39
2.2 Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала. Понятие системы дополнительного вознаграждения	46
2.3 Системы формирования вознаграждения. Сдельная заработная плата	60
2.4 Технология грейдинга	67
Заключение	71
Рекомендуемая литература	73

## Введение

Развитие предприятий зависит, прежде всего, от форм и методов стимулирования персонала, поскольку ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, побуждающая конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Управление персоналом включает многие мотивационные составляющие, такие как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления.

Эволюция различных подходов в изучении мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, так как в теории и практике управления не существует универсальной модели мотивационной деятельности, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации различаются по своей направленности и эффективности. Анализ опубликованных работ по указанной проблеме показывает необходимость дальнейшего развития и углубления теоретических и практических основ мотивации и стимулирования труда применительно к современной российской организации. В этом аспекте современным руководителям необходимы различные методики по мотивации и стимулированию персонала организаций, поскольку даже самые совершенные технологии, благоприятные внешние условия и смелые идеи не могут обеспечить нужной эффективности функционирования организации без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала.

Актуальность и современность данного учебного пособия обусловлена тем, что система мотивационной деятельности персонала связана с ценностями поколения, к которому они принадлежат, что

непосредственно влияет на эффективность работников предприятий. Развитие гибкой системы мотивации «человеческого капитала» необходимо рассматривать, как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом. Комплексный подход к изучению, развитию и управлению мотивацией трудовой деятельности подразумевает рассматривать ее, как единое целое, как анализ теоретических основ мотивации труда, представления методологии мотивационной деятельности, анализа особенностей мотивации персонала, формирования внешней и внутренней мотивации персонала организации.

По вопросам разработки системы мотивации опубликовано достаточно много работ, раскрывающих теоретические и практические аспекты этой проблемы.

Классические структурные (содержательные) теории и модели мотивации освещены в работах К. Альдерфера, В.Г. Асеева, Л.И. Божович, Т.Ю. Базарова, Т.В. Бутовой, В. Врума, Л.С. Выготского, В.И. Герчикова, Ю.Е. Дубермана, А.П. Егоршина, А.Г. Здравомыслова, С.Б. Каверина, А.Я. Кибанова, Н.И. Лапина, А.Н. Леонтьева, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, И.П. Поварича, Б.Г. Прошкина, Ф.У. Тейлора, Э.А. Уткина, Л. Фестингера, Х. Хекхаузена, Ф. Херцберга, Г. Хофштед, С.А. Шапиро, С.В. Шекшни, А.Г. Эфендиева, В.А. Ядова.

Результаты исследований управления персоналом (в том числе особенностей систем мотивации) в современных бизнес-организациях представлены в работах И.Б. Гуркова, Дж. Лайкера, В.В. Лукашевич, К. Кобьёла, Дж. Коллинза, Т.Дж. Питерса, Дж. Порраса, Б.Г. Тукумцева, С.Р. Филоновича, Р.Х. Уотермана, В.В. Щербины.

Теоретико-методологические основы современных подходов к изучению мотивационной сферы работника, а также современные структурные модели мотивации представлены в трудах Ю.К. Балашова,

Дж. Борга, К. Бьёрклунд, В. Врума, С.У. Джеллермана, Л. Джой, А.И. Зеличенко, Д. Книппенберга, Н. Кавалина, А.Г. Коваль, М. Ландсберга, В.С. Магуна, П. Мартина, А.И. Пригожина, В.В. Радаева, С. Рисса, Ш. Ричи, Л. Сенд, А.П. Соснового, А.Л. Темницкого, К. Халласа, А.Г. Шмелева.

Отдельно среди современных авторов следует отметить труды В.И. Герчикова, С.В. Ивановой, И.Г. Кокуриной и Р. Шпренгера, так как они наиболее четко и обоснованно формулируют нетрадиционные подходы к пониманию мотивационной сферы и ее связи с реальным трудовым поведением работника.

В России попытки изучить влияние структуры трудовой мотивации на результативность труда различных групп работников немногочисленны. Результаты эмпирических исследований по данной тематике представляют в своих работах Ю.В. Бессонова, А.В. Бурлака, Ю.М. Зуев, Г.Ю. Мартьянова, О.И. Ворошилова, М.В. Клищевская, И.Г. Кокурина, П.С. Косых, Г.Н. Солнцева.

В учебном пособии излагаются основные теоретические и прикладные аспекты мотивации и стимулирования персонала в организации.

# 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда

## 1.1 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии

Мотивация как стратегия направлена на долговременное воздействие на персонал с целью поддержания интереса работников к высокопроизводительному труду. «Стимулирование – это тактика решения проблемы, направленная на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» (в настоящее или ближайшее время).

По мнению Кибанова А.Я., «мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности». Главная задача по отношению к персоналу в организации – сделать «каждого работника ... собственником своей рабочей силы». Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая.

«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».

*Стимулирование* – это способ управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью.

*Стимулирование* – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Мотивация – это «побудительная сила», желание человека что-то сделать.

Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности, и при этом они взаимно дополняют друг друга».

Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии мотивация – «это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение». С позиции менеджмента мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации». Для более полного анализа рассмотрим несколько определений и понятий мотивации, данных ведущими учеными в области управления персоналом в организации (таблица 1).

Таблица 1 – Понятия и определения мотивации

№ п/п	Автор	Определение
1	Кибанов А. Я. – доктор экономических наук, профессор	«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов». «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности». «Мотивация – процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе»
2	Уткин Э.А.	«Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации»
3	Мескон М.	«Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации»
4	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	«Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»



5	Гордиенко Ю.Ф.	«Мотивация – процесс, направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации»
6	Карташова Л.В.	«Мотивация – процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия»
7	Руденко А.М.	«Мотивация – это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей и целей организации». «Иными словами, это процесс стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации»
8	Пряжников Н.С.	«Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности». «Мотивация (в широком смысле) – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, идеалы и т.п.»
9	Ларри Стаут	«Мотивация – это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление»
10	Генкин Б.М.	Мотивация, как «степень желания и выбор, необходимый конкретной личности, что в свою очередь обуславливает проявление вида того или иного поведения»
11	Травин В.В., Дятлов В.А.	«Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности»
12	Шапиро С.А.	«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников»

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду к достижению своих целей и целей организации. Карташова Л.В. добавляет, что мотивацию можно рассматривать и, как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей. Пряжников Н.С. определяет мотивацию как «широкий круг явлений»,

побуждающих к деятельности. Руденко А.М. обращает внимание на необходимость «формирование мотива» у персонала предприятия. Травин В.В., Дятлов В.А., Шапиро С.А. считают, что трудовую мотивацию определяют в основном жизненные «потребности» людей, а также «влечения», «установки», «идеалы» и другие, необходимые для существования человека факторы. Руденко А.М. также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс:

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;
- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;
- «организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;
- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;
- «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;
- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;
- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;
- «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

Отсюда, можно сделать вывод, что к основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации.

Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого

взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия».

*«Стимулирование также же является способом «управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью».*

*Стимулирование – это совокупность требований, методов и подходов для удовлетворения потребностей работников и «соответствующая им система поощрений и наказаний». «Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».*

Стимулирование имеет три основных функции: *экономическую* (материальную), *социальную* (материальную и нематериальную) и *нравственную* (нематериальную). *Экономическая* функция состоит в повышении производительности труда и улучшении качества продукта труда. *Социальная* – в формировании социальной структуры общества через уровень дохода членов социума. *Нравственная* – формирует активную жизненную позицию человека труда, нравственный климат в обществе.

Стимулирование – это целенаправленный способ управления трудовым поведением работника. Стимулирование можно рассматривать и как совокупность требований, при соответствующей ей системы поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным. В основе стимулирования труда лежат стимулы. Стимулы

могут быть материальные и нематериальные, денежные и неденежные, моральные, социальные, психологические и другие.

*Виды стимулирования:*

– материальное (денежное, неденежное, социальное, функциональное);

– нематериальное (социально-психологическое, творческое, свободное время).

*Принципы стимулирования*

Принципы стимулирования можно разделить на две группы: организационные и системные:

Организационные:

– *комплексность* – единство материальных и нематериальных стимулов;

– *дифференцированность* – индивидуальный подход к разным группам работников, учитывать квалификацию, опыт и качество работы;

– *гибкость и оперативность в применении* стимулирования – постоянная коррекция набора стимулов, в зависимости от развития общества.

Системные:

– *доступность* – стимулы должны быть понятны, доступны и демократичны для всех работников предприятия;

– *постепенность* – резкое повышение вознаграждения не всегда положительно сказывается на мотивации работников;

– *ощутимость* – необходимо учитывать нижний порог (порог действенности) стимула;

– *минимизация разрыва* между результатом труда и его оплатой – в основе *прямая* связь между результатом труда и оплатой;

– *сочетание моральных и материальных* стимулов – учитывать

целенаправленное воздействие на каждого работника, время, место и субъект стимулирования;

– сочетание негативных и позитивных стимулов: негативные (потеря работы, понижение в должности, штрафы, голод и др.), позитивные (премирование, повышение в должности, делегирование полномочий, выплата вознаграждений и др.).

Учет правил (принципов) стимулирования благоприятно влияет на социально-психологический климат в организации. Стимулирование предполагает наличие у органов управления персоналом возможностей и функций, способных удовлетворить значимые *потребности* работников и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций всего коллектива.

Чтобы наиболее полно разобраться в определениях мотивации и стимулирования необходимо уточнить такие понятия, как мотив, стимул и потребности, связанные непосредственно с пониманием мотивации труда человека (в частности) и группы людей, то есть персонала организации.

*Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. «Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам».

Шапиро С.А. рассматривает мотив, как «осознанное побуждение к достижению конкретной цели», а трудовой мотив, как «непосредственное побуждение к деятельности». Мотив также определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека.

«*Потребности* – это нужда в чем-то объективно необходимым для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы». Потребности можно разделить на две основные группы:

– материальные (биологические) потребности: потребности в пище,

воде, воздухе, жилище, одежде, транспорте, продолжении рода и др., т.е. для поддержания жизнедеятельности человека.

– духовные (социальные) потребности: потребности в образовании, здравоохранении, самовыражении, саморазвитии, принадлежности к социальной группе и другие.

С одной стороны потребности могут рассматриваться, как первичные (необходимые), с другой – как вторичные (не необходимые). Потребности имеют тенденцию к расширению и росту, то есть находятся в динамике, постоянно увеличиваются. На потребности человека влияет множество факторов. Примером построения теорий мотивации на основе анализа потребностей человека и факторов, влияющих на потребности, являются модель иерархии потребностей Абрахама Маслоу, «теория приобретенных потребностей» Д.МакКлелланда и другие теории.

*Стимул* – это внешнее побуждение к действию, которое определяет поведение и формирует отношение к трудовой деятельности.

В трудовой мотивации рассматривают четыре основных формы стимулов:

- принуждение;
- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение.

Виды (группы) стимулов:

- материальные (денежные и неденежные);
- нематериальные (социальные, моральные, организационные, творческие, психологические).

Стимул – это «внешнее побуждение» активности человека, мотив – «внутреннее побуждение» трудовой активности работника.

Понятия мотив, стимул и потребности являются важными понятиями в теориях мотивации и стимулирования труда персонала, которые помогают раскрыть их сущность.

*Основные задачи мотивации и стимулирования труда персонала:*

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных теорий мотивации.

Итак, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала «взаимно дополняют друг друга», имеют общие задачи, направлены на совершенствование системы управления персоналом, для достижения главной цели организации.

## 1.2 Популярные теории мотивации и стимулирования труда

К настоящему времени сложилось множество теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Данные теории являются мультидисциплинарными и находятся на стыке психологии, менеджмента и экономики (табл. 2).

Среди теорий, уделяющих основное внимание потребностям работников предприятий, наиболее авторитетной является Теория иерархии (пирамиды) потребностей А. Г. Маслоу [Maslow, 1954], предлагающая иерархию потребностей: от самых низких на уровне прожиточного минимума – до самого высокого уровня самосознания и самореализации.

Таблица 2 – Классификация теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Объект основного внимания теорий	Теория	Автор	Год создания
Потребности работников	Иерархия (пирамида) потребностей	А.Г. Маслоу	1954
	Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии	К.П. Алдафер	1972
	Теория приобретенных потребностей	Д.К. Макклелланд	1985
	Теория двух факторов	Ф.И. Герберг	2003
Внешние факторы	Теория усиления	Б.Ф. Скиннер	1953
Внутренние факторы	Теория справедливости	Дж.С. Адамс	1963
	Теория ожиданий	В.Г. Врум	1964
	Теория установления уели	И.А. Локки и Г.П. Лэтхем	1990
Управленческие аспекты	Теория научного управления	Ф.В. Тейлор	1911
	Теория X и Теория Y	Д. Макгрегор	1957
	Теория Z	В.Г. Оучи	1981

Сущность данной теории заключается в том, что как только потребности каждого уровня удовлетворены, работник становится замотивирован и стремится к прогрессу, чтобы удовлетворить потребности следующего более высокого уровня. Ученый выделил пять следующих уровней в иерархии потребностей работников предприятий: физиологические, включая питание, воду и другие потребности, связанные с выживанием и комфортом; потребности в безопасности, в том числе жилье, безопасная домашняя обстановка, занятость, здоровая и безопасная рабочая среда, доступ к медицинскому обслуживанию, финансовая обеспеченность и другие товары первой необходимости; потребности принадлежности, включая стремление к социальному взаимодействию, дружбе, привязанности и различным видам поддержки; потребности признания, включая статус, позитивное отношение, достойную и справедливую оценку труда; потребности в самореализации, включая стремление к достижению, личностный рост и развитие, а также автономию (независимость).



Движение с одного уровня на другой получило название прогрессией удовлетворения потребностей в иерархии А. Г. Маслоу, и предполагается, что с течением времени работники постоянно продвигаться вверх по этим уровням. Хотя выделение и описание данных уровней полезны с теоретической точки зрения, на практике работники, как правило, одновременно испытывают потребности из разных уровней иерархии, что затрудняет использование данной теории в эмпирическом менеджменте персонала.

Широко известной является Теория потребностей К. П. Алдафера [Alderfer, 1972]. На базе теории Маслоу К. П. Алдафер предположил, что с точки зрения мотивации и стимулирования труда работники предприятий стремятся двигаться не только вверх, но и вниз (то есть в обоих направлениях) по уровням иерархии потребностей. Ученый сократил число уровней иерархии потребностей с описанных выше пяти до следующих трех: потребности поддержания своего существования, связанные с двумя первыми уровнями иерархии потребностей Маслоу, таким образом, сочетая физиологические и потребности в безопасности на одном уровне; потребности принадлежности, аналогичные соответствующему уровню иерархии потребностей Маслоу; потребности роста, которые охватывают два последних уровня иерархии, тем самым сочетая признание и самореализацию.

К. П. Алдерфер также добавил свой принцип разочарования-регрессии, согласно которому работники перемещаются между выделенными им уровнями иерархии потребностей в зависимости от степени удовлетворения их потребностей. Эта теория считается более логичной и похожей на мировоззрение многих работников.

Еще одной популярной теорией является Герцбергская теория двух факторов [Herzberg, 2003]. Ее автор Ф. И. Герцберг доработал теорию А. Г. Маслоу, объединив все потребности в два следующих уровня:

потребности гигиены, и охарактеризовал их как мотивы и стимулы нижнего уровня, которые включают, например, управление предприятием, межличностные отношения работников, условия труда, зарплату, статус и безопасность; потребности мотивации. Они охватывают потребности более высокого уровня и фокусируются на таких аспектах работы, как достижение, признание, сама работа, ответственность, рост и продвижение.

Теория Ф. И. Герцберга достаточно проста и предполагает, что у работников предприятий есть потребности за пределами гигиены, и что мотивация и стимулирование труда очень важны для них. Среди наиболее популярных теорий также необходимо отметить Теорию приобретенных потребностей Д. К. Макклелланда [McClelland, 1985], основная идея которой заключается в том, что потребности приобретаются работниками на протяжении всей жизни, то есть потребности не являются врожденными, а формируются и развиваются в результате жизненного опыта. Тем самым теория фокусируется на трех типах потребностей: потребность в достижении результатов, которая подчеркивает стремление работников к успеху, решению поставленных перед ними профессиональных задач и достижению целей; потребность в аффилиации, которая фокусируется на стремлении работников к взаимодействию с другими людьми; потребность во власти, которая связана со стремлением работников принимать на себя ответственность, осуществлять контроль и управление другими работниками.

Все описанные теории подходят к вопросу мотивации и стимулирования работников предприятий с различной точки зрения и полезны для понимания данного процесса через призму потребностей. Однако, потребности являются далеко не единственным фактором мотивации и стимулирования труда работников предприятий, в связи с чем необходимо обратить внимание на другие теории.

К числу теорий, уделяющих основное внимание внешним факторам мотивации и стимулирования труда работников предприятий, относится Теория усиления В. Ф. Скиннера [Skinner, 1953], где при изучении поведения работников предприятий было выяснено, что мотивация и стимулирование их труда способствуют усилению определенного поведения работников. Работники ведут себя определенным образом с большей вероятностью, если данное поведение усилено мерами мотивации и стимулирования труда со стороны руководства. Данная теория выделяет четыре типа усиления поведения работников. Первые два типа связаны с достижением желаемого поведения, в то время как последние два указывают на нежелательное поведение: позитивное подкрепление: предполагает принятие мер, вознаграждающих и закрепляющих положительное поведение работников; обучение избеганию: предполагает принятие мер, направленных на поощрение поведения, которое предотвращает нежелательное или негативное поведение (отрицательное усиление); наказание: предполагает принятие мер, направленных на предотвращение нежелательного поведения, путем создания негативных последствий для работников; устранение: предполагает отмену положительных вознаграждений за нежелательное поведение работников.

Основная критика теории усиления заключается в том, что она не учитывает способности работников мыслить критически и разумно, обе из которых являются важными аспектами человеческой мотивации. Хотя теория усиления может быть применима к животным, которые руководствуются только инстинктами, она не учитывает более высокий уровень познания, который возникает у людей и потому не готова к применению на современных предприятиях.

Среди теорий, уделяющих основное внимание внутренним факторам мотивации и стимулирования труда работников предприятий, то есть внутренним мыслительным процессам работников и их восприятию

мотивации и стимулирования труда, наиболее известны: теория справедливости Дж. С. Адамса [Adams, 1963], которая предполагает, что работники мотивированы и стимулированы к труду, когда они считают, что к ним относятся справедливо по сравнению с другими работниками данного предприятия; теория ожиданий В. Г. Врума [Vroom, 1964], учитывающая ожидания работников и предполагающая, что они мотивированы и стимулированы результатами и ожидаемыми результатами их собственного поведения; теория установления цели И. А. Локки и Г. П. Лэтхема [Locke, Latham, 1990], которая предполагает, что, устанавливая цели, работники становятся мотивированы и стимулированы к принятию мер для достижения этих целей.

Хотя каждая из этих теорий акцентирует внимание на одном из факторов мотивации, очевидно, нецелесообразно рассматривать их по отдельности, поскольку эти факторы присутствуют в большинстве случаев (одновременно или поочередно) и важны для мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятий в тот или иной момент.

Другие теории мотивации и стимулирования труда работников предприятий уделяют основное внимание управленческим аспектам данного процесса, таким как производительность, человеческие ресурсы и др.

Среди них заслуживают внимания следующие теории:

– теория научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор [Taylor, 1911]; она сосредоточена на изучении процессов работы, определении наиболее эффективных способов ее выполнения и, в свою очередь, вознаграждении работников за их продуктивность и трудолюбие; работники мотивированы и стимулированы к труду и способны постоянно работать усерднее и эффективнее, их труд следует оплачивать исходя из количества и качества выполняемой работы; со временем возможности мотивации и стимулирования труда в

соответствии с данной теорией ограничиваются способностью работников продолжать увеличивать количество выполненной работы при сохранении ее требуемого качества;

– теория Х и теория Y Д. МакГрегора [McGregor, 1957], которая опирается на работу Ф. И. Герцберга и предлагает собственный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия для мотивации и стимулирования их труда; эта теория сначала классифицирует менеджеров и относит их к одной из двух групп: первую группу составляют «Менеджеры Х», которые считают работников немотивированными и неуправляемыми. В этом случае подход к управлению мотивацией и стимулированием труда работников предприятий сосредотачивается на гигиене, контроле и направлении работников, исходя из того, что работники в основном обеспокоены безопасностью; ко второй (противоположной) группе относятся «Менеджеры Y», которые сосредоточены на мотиваторах Ф. И. Герцберга и работают над тем, чтобы помочь работникам в удовлетворении потребностей этих более высоких уровней; дихотомическая трактовка менеджмента и противопоставление подходов к управлению потребностями разных уровней ограничивают возможности практического применения данной теории;

– теория Z [Ouchi, 1981] В. Г. Оучи исходит из идеи, что работники, которые вовлечены в деятельность предприятия и привержены ему, будут мотивированы и стимулированы на повышение производительности; основываясь на японском подходе к управлению, «Менеджеры Z» предоставляют награды, такие как долгосрочная занятость, продвижение изнутри, управление на основе участия и другие методы мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

И хотя все эти теории полезны для понимания сущности и управленческих аспектов процесса мотивации и стимулирования труда работников предприятий с концептуальной точки зрения, важно признать,

что большинство современных менеджеров на практике используют сочетание потребностей, внешних факторов и внутренних факторов в данном процессе, чтобы ориентировать работников на достижение целей предприятия, помочь им удовлетворить при этом собственные потребности, и, в конечном итоге, достичь высокой эффективности и сбалансированности работы предприятия.

Менеджеры обычно принимают во внимание большинство аспектов, на которых фокусируются описанные теории. То есть ожидания, постановка целей, производительность, обратная связь, справедливость, удовлетворение потребностей, приверженность и другие характеристики рассматриваются комплексно в процессе мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий. На базе рассмотренных теорий разработано множество моделей мотивации и стимулирования труда работников предприятий, которые менеджеры могут использовать в данном процессе. Обозначим наиболее известные из них:

- Модель ожидания лучшего Дж. Маниона [Manion, 2005] предполагает, что менеджер принимает установку о том, что работники оправдывают ожидания от них; фактически данная модель сводится к самомотивации и самостимулированию работников предприятия при отстранении менеджера от этого процесса, при этом считается, что задачей руководства является постановка перед работниками четких и достижимых целей, то есть формулирование своих ожиданий, и работники сами будут их достигать, чтобы оправдать эти ожидания;

- Модель вознаграждения желаемого поведения Дж. Маниона [Manion, 2005]: менеджер должен удостовериться в том, что на предприятии вознаграждается только действительно желательное поведение работников, и использовать много разных видов вознаграждений для достижения желаемых результатов;

- Модель творческого вознаграждения Т. А. Атчисона [Atchison, 2003] предлагает использовать имеющиеся у предприятия свободные финансовые ресурсы, выделенные для целей мотивации и стимулирования труда, для различных творческих вознаграждений работников, таких как предоставление подарочных сертификатов в торговые центры и т.п. в знак признания заслуг работников перед предприятием; предполагается, что это позволяет сочетать финансовую и нефинансовую мотивацию и стимулирование и добиваться наиболее высоких управленческих результатов;

- Модель конкретизированного вознаграждения Т. А. Атчисона [Atchison, 2003]: вознаграждение выдающихся результатов работников должно производиться таким образом, чтобы повысить производительность, мотивировать и стимулировать их к дальнейшим достижениям. Вознаграждение должно подбираться соответствующим образом совершенным заслугам;

- Модель индивидуального вознаграждения Т. А. Атчисона [Atchison, 2003], согласно которой вознаграждение за выдающиеся результаты должно подбираться индивидуально каждому отдельному работнику вместо того, чтобы быть универсальным (одинаковым для всех); предполагается, что это позволяет подчеркнуть важность и индивидуальность работника, выделив его на фоне остальных;

- Модель сосредоточения на оживлении И. М. Хэллоуелла: когда работники перегружены, это неизбежно приводит к снижению их производительности, поэтому мотивация и стимулирование труда работников предприятий должны сводиться к предоставлению им возможности для ведения правильного образа жизни, переосмысления своей деятельности и отдыха (выходных дней и отпусков);

- Модель решения проблем работников Н. Николсона: предполагается установление тесных и доверительных отношений между

менеджером и работником. Чтобы подобрать высокоэффективный индивидуальный подход к мотивации и стимулированию труда каждого работника менеджер должен вникнуть в его проблемы и предложить способы их решения через заслуги перед предприятием (к примеру, решение финансовых проблем возможно через рост производительности и получение премий и т.п.) [Nicholson, 2003];

- Модель сильных и слабых сторон работников М. Бакингема: несмотря на то, что работники компетентны для выполнения своих профессиональных обязанностей, у каждого из них есть сильные и слабые стороны; сущность мотивации и стимулирования труда работников предприятия заключается в выявлении этих сторон и определении способов замещения слабых сторон другими работниками и активизации максимально эффективного использования сильных сторон каждого работника [Buckingham, 2005].

Таким образом, рассмотренные теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий обозначили фундаментальные основы данного процесса. Для выявления сущности и особенностей его организации необходимо также рассмотреть методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

### 1.3 Методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Широкое разнообразие доступного методического инструментария и его гибкость позволяет предприятиям как следовать существующим шаблонам, так и разрабатывать собственные системы мотивации и стимулирования труда работников.



Предлагается следующая классификация методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий по критерию опоры на различные виды мотивации и стимулирования труда и в рамках нее выделяются три следующих подхода:

- нематериальный: предполагает опору на методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди некоммерческих организаций и становится востребованным в период дефицита финансовых ресурсов у предприятий (в период кризиса);

- материальный: предполагает опору на методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди коммерческих организаций и доступен для применения только при наличии необходимых финансовых ресурсов для мотивации и стимулирования труда работников предприятия (в период стабильности или роста);

- комбинированный: предполагает комплексное (совместное и равнозначное) применение методов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Является наиболее новым и эффективным подходом и в то же время наиболее сложным к практическому применению и наименее распространенным среди современных предприятий. Данный подход в настоящее время реализуется только теми предприятиями, особенностью бизнеса которых является высокая ценность человеческих ресурсов и в которых серьезное внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования труда

работников предприятий (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Критерий сравнения	Методический подход		
	Нематериальный	Материальный	Комбинированный
Преобладающий вид мотивации и стимулирования труда	Нематериальная	Материальная	Материальная и нематериальная
Применяемые методы мотивации и стимулирования труда	Метод эмоциональной мотивации Метод культурной мотивации Метод карьерной мотивации Метод конкурентной мотивации	Окладно-премиальный метод; Метод дифференциальной оплаты труда; Метод фиксированной премии; Метод возрастающей эффективности; Метод балльной оценки труда; Метод пороговой эффективности; Метод планирования комплексного труда	Соревновательный метод; Рейтинговый метод.
Субъекты применения подхода	Некоммерческие организации, предприятия в период кризиса	Коммерческие организации, предприятия в период стабильности и роста	Предприятия, высоко ценящие человеческие ресурсы
Представители подхода	М.В. Банных, Е.А. Тукова, М.В. Юкляевских, И.В. Лозовая В.В. Горбач, Г.В. Колосов	Ф.А. Халси, Ф.У. Тейлор, Х.Л. Гант, Х. Эмерсон	Е.А. Петрова, К.А. Шмелева, А.Ю. Андреева, Е.Ю. Горобец, С.А. Кузнецов

В рамках нематериального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

1. Метод эмоциональной мотивации: люди не могут жить, полагаясь только на материальные интересы – у каждого есть свои духовные потребности, если менеджеры могут эмоционально замотивировать

работников предприятия, то могут получить эффект, который не может быть достигнут с помощью материальной мотивации; эмоциональный метод мотивации является дополнением к традиционным материальным мотивам, он может сделать эффект мотивации более очевидным [Баннх, Тукова, 2016].

2. Метод культурной мотивации: корпоративная культура – это глубокая энергия, способствующая развитию предприятия, содействующая энтузиазму работников и обеспечению их лояльности к нему; менеджеры должны стремиться к созданию корпоративной культуры, побуждающей работников повышать энтузиазм и инициативу в работе, сознательно стремиться к достижению целей и видения предприятия [Юкляевских, 2014].

3. Метод карьерной мотивации: некоторые работники стремятся к продвижению по службе, для них возможность получить более высокую должность может быть намного ценнее денежного вознаграждения; карьерная мотивация также может использоваться параллельно с материальной мотивацией для достижения более высокого эффекта [Лозовая, 2016].

4. Метод конкурентной мотивации: чтобы повысить жизнеспособность предприятия, необходимо в полной мере развивать самый потенциал каждого работника, создавать конкурентный механизм на предприятии, мотивировать работников конкурировать друг с другом, проявляя свои знания и таланты [Горбач, Колосов, 2013].

В рамках материального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

1. Окладно-премиальный метод был предложен Ф. А. Халси [Halsey, 1901] и впервые применен инженерной компанией «Уейр» (WeirEngineeringWorks) в Великобритании; согласно этому методу, устанавливается стандартное время работы (на основе прошлых показателей производительности); работник, который завершает свою работу быстрее стандартного времени, то есть проявляет более высокую производительность труда, получает полную ставку плюс бонус за сохраненное время, в течение которого он выполняет дополнительную работу.

Этот бонус рассчитывается, исходя из почасовой ставки оплаты труда в процентах (обычно 50%) от сохраненного времени. Работник, который не может завершить работу в течение стандартного времени, не наказывается, а получает гарантированную оплату труда (оклад). Преимуществами данного метода являются следующие: в рамках данного метода каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; метод нацеливает работников максимально эффективно использовать рабочее время. Метод полезен (обеспечивает выгоду) как для работодателей, так и для работников; метод прост и удобен в практическом применении и поощряет взаимное сотрудничество и координацию усилий работников.

Недостатком данного метода является то, что в связи с гарантией минимальной оплаты труда на усмотрение работников остается выбор: выполнять или не выполнять дополнительную работу.

2. Метод дифференциальной оплаты труда был предложен Ф. У. Тейлором [Taylor, 1896]: для каждой работы определяется свое стандартное время (с применением научных методов стандартизации труда) и устанавливаются две ставки заработной платы – высокая и низкая; работники, которые завершают свою работу в течение стандартного времени или быстрее, получают заработную плату в соответствии с

высокой ставкой; работники, которые завершают свою работу в течение более длительного времени, получают заработную плату в соответствии с низкой ставкой.

Преимущества данного метода: позволяет снизить удельную себестоимость производства продукции на предприятии; определение стандартного времени основано на научных расчетах и потому является более точным и объективным; более высокая справедливость по отношению к работникам, поскольку эффективный работник вознаграждается (получает заработную плату по большей ставке), а неэффективный – наказывается (получает заработную плату, рассчитываемую по меньшей ставке); создает естественные стимулы для поиска другой работы неэффективными работниками, устраняя необходимость их увольнения.

Недостатки данного метода: если работник обладает низкими (ниже среднестатистических) возможностями в области производительности труда, он заведомо будет считаться неэффективным, что подрывает его мотивацию к труду; не гарантирует минимальную заработную плату работникам; приводит к разобщению и противостоянию работников, поскольку разделяет их на две категории – эффективные и неэффективные работники.

3. Метод фиксированной премии был разработан Х. Л. Гантом [Gantt, 1901], в рамках данного метода определяется минимальная заработная плата работников (оклад); работникам, которые выполняют свою работу в течение установленного для них стандартного времени, получают бонус в размере 25% от их заработной платы (ставка бонуса может варьироваться в зависимости от возможностей предприятия); работники, которые не укладываются в отведенное для них стандартное время, получают минимальную заработную плату (оклад).

Преимущества данного метода: побуждает работников выполнять свою работу в стандартное время и демонстрировать высокую производительность труда; выгоден для работодателя, поскольку он обуславливает экономию затрат на производство; каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; заинтересованность менеджера: в соответствии с данным методом руководитель предприятия или его отдела также получает премию, пропорционально премиям, выплаченным работникам.

Недостатком данного метода является непропорциональность премии производительности труда, поскольку ее размер фиксирован (определен заранее).

4. Метод возрастающей эффективности Х. Эмерсона [Emerson, 1909]: заработная плата всем работникам выплачивается по стандартной ставке, а размер вознаграждения (премии/бонуса), зависит от их индивидуальной эффективности (производительности); производственные технологии и оборудование стандартизированы, и стандартное время для завершения работы определяется таким образом, чтобы средний рабочий со средней эффективностью мог завершить работу в течение этого стандартного времени.

Эффективность работника определяется посредством соотношения фактического времени, затраченного на выполнение работы, со стандартным временем работы. Ставка бонуса увеличивается с ростом эффективности работника. Преимущества данного метода: возможность получения вознаграждения предоставляется всем работникам; каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; вознаграждение пропорционально эффективности и определяется индивидуально для каждого работника [Митрофанова, Тлисов, 2015].

Недостатком данного метода является необходимость ведения сложного учета производительности труда каждого работника

предприятия и расчет вознаграждения в индивидуальном порядке, что увеличивает затраты предприятия на управление персоналом.

5. Метод балльной оценки труда – один из современных, в соответствии с которым определяется стандартное время для каждой работы, которое выражается в минутах; стандартная производительность выражается в баллах, одна минута стандартного времени для конкретной работы приравнивается к одному баллу; каждый балл равен стандартной ставке оплаты труда в минуту, то есть и стандартное время, и стандартная ставка оплаты труда работников, выражены в баллах.

Бонус получает работник, который набирает более 60 баллов за один час работы. Этот бонус равен дополнительным баллам, умноженным на стандартную ставку оплаты труда за 1 балл. Преимуществом данного метода является создание конкурентной среды для работников предприятия. Однако недостатком данного метода является непрозрачность бонусной системы из-за необходимости многократного перевода показателей из одних единиц измерения в другие, усложняющая самостоятельное определение размера бонуса работниками.

6. Метод пороговой эффективности – также один из современных методов, который разработан на базе метода дифференциальной оплаты труда Ф. У. Тейлора. Согласно этому методу, устанавливается три ставки заработной платы (вместо двух ставок в методе Ф. У. Тейлора): менее 80% стандартной производительности; стандартная производительность; превышение стандартной производительности. Работники, которые проявляют менее 80% стандартной производительности труда, получают минимальную заработную плату и не получают никакого бонуса; работники, проявляющие от 80% до 99% стандартной производительности, получают 10% бонус в дополнение к минимальной заработной плате; работники, достигшие 100% стандартной производительности, получают дополнительный бонус в размере 20% от заработной платы.

Преимуществом данного метода является вовлечение в процесс конкуренции всех работников предприятия, включая тех, кто не может достигать стандартов производительности. Недостаток – повышенная сложность системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, делающей ее понятной не для всех работников, что может снижать ее эффективность.

7. Метод планирования комплексного труда стал популярен в последние годы в связи с тем, что производительность труда стала комплексной характеристикой, включающей в себя результативность работника по нескольким видам деятельности, к примеру, по основной производственной деятельности, по дополнительной производственной деятельности и по инновационной деятельности.

Согласно данному методу для каждого работника составляется план работы на будущий период (как правило, на месяц) по всем видам деятельности, исходя как их норм производительности труда, так и их прошлой производительности, проявленной данным работником в предыдущие временные периоды. По итогам выполнения плана оплата труда работника может производиться одним из двух следующих способов.

Первый способ: пропорционально выполненной работе. В соответствии с этим способом работник получает минимальную оплату труда (оклад) только в том случае, если он выполнил план по всем видам деятельности. Если он не справился с планом или перевыполнил план, он получает оплату, пропорциональную выполненной работе (с понижающим или повышающим коэффициентом соответственно).

Второй способ: в зависимости от приоритетности выполненной работы. В этом случае, если работник полностью выполнил план по своей основной производственной деятельности, он получает минимальную оплату труда (оклад). Если работник также выполнил план по



дополнительной производственной деятельности, он получает бонус в установленном размере от оклада, если он также выполнил план по инновационной деятельности – еще больший бонус, а если он перевыполнил план по всем видам деятельности – дополнительный бонус.

При обоих способах, если работник совсем не справился с планом, руководство предприятия принимает решение либо о пересмотре плана, либо об увольнении работника. Преимуществом данного метода является возможность наиболее полного учета, мотивации и стимулирования труда работников предприятия по всем осуществляемым ими видам деятельности, а также расстановки приоритетов. Недостаток – повышенная нагрузка на работника, в связи с которой он должен выполнять разные виды деятельности, рискуя не получить минимальную оплату труда [Митрофанова, Пономарева, Трилицкая, 2018].

В рамках комбинированного методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия:

1. Соревновательный метод, предполагающий вовлечение всех сотрудников предприятия в общее соревнование по критерию производительности труда. За победу в этом соревновании может быть назначен любой приз, исходя из возможностей и планов руководства предприятия. Это может быть, к примеру, публичное признание заслуг работника (присвоение ему звания «лучший работник месяца») с выплатой премии или повышение работника в должности с соответствующим ростом оплаты его труда (оклада).

2. Рейтинговый метод, предполагающий предоставление призов не только победителям соревнования, но и всем его участникам пропорционально их заслугам перед предприятием. К примеру, по итогам

прошлого временного периода (к примеру, календарного года) все работники предоставляют документальные подтверждения своих достижений (по утвержденной руководством форме и требованиям) и им присваиваются баллы производительности труда. В зависимости от того, какое количество баллов присвоено работнику, ему выплачивается премия.

#### 1.4 Социальная политика предприятия как часть мотивации труда персонала

Социальная политика представляет собой деятельность, направленную на решение социальных проблем в обществе, развитие его социальной сферы, создание условий для жизни людей, обеспечение их социальных потребностей, интересов, прав и гарантий, предоставление социальных услуг. Социальная политика на предприятии на современном этапе означает деятельность работодателей, менеджмента и наемных работников по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала.

Социальная политика формирует благоприятные условия деятельности работников на предприятии, выступает необходимым фактором реализации персоналом своих способностей и возможностей. Без соответствующих социальных условий сложно достичь стратегических целей предприятия. Когда на предприятии созданы необходимые социальные условия для персонала предприятия, тем самым представляется гораздо больше возможностей и желания для развития работниками способностей для их эффективной работы в организации.

В центре социальной политики на предприятии должен находиться работник, который одновременно выступает как ее цель, объект и субъект.

Современный этап развития экономики и общества ставит принципиально новые задачи в области социальной политики. Ключевой характеристикой этого этапа является изменение роли человека в системе производства в связи с возрастанием значения творческих и личностных элементов в трудовых процессах.

Социальная политика является важной составляющей системы мотивации труда персонала на предприятии. Социальная политика является также механизмом совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации.

«Социальная политика организации есть составная часть менеджмента, она представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера». Она занимает особое место в формировании мотивации работников предприятия.

Цели и задачи социальной политики

Цели:

– цели и желания работников должны совпадать с целями предприятия;

– рост производительности труда и желание активно трудиться;

– социальная защищенность работника;

– потребность в сопричастности к организации;

– увеличение привлекательности предприятия среди работников и общества в целом.

Задачи:

– защита работников через реализацию льгот от предприятия и гарантий от государства;

– выбор приоритетов в направленности социальной политики;

– выбор видов льгот, услуги дополнительных выплат;

– дифференциация размеров выплат по категориям персонала, в зависимости от их вклада для достижения целей организации.

Формы социальной политики предприятия.

Существует две основные формы: материальные (денежная) и неденежная.

К денежной форме относятся:

- выплаты на приобретение собственности или другого имущества;
- оплачиваемое освобождение от работы;
- оплата дополнительного отпуска;
- компенсация укороченного рабочего дня;
- оплата проезда к месту работы;
- оплата и предоставление учебного отпуска;
- дотация и пособия по нетрудоспособности;
- денежное вознаграждение в связи с личными торжествами (свадьба), круглыми датами (юбилеями);
- предоставление служебного автомобиля;
- выплаты за выслугу лет;
- выплаты при выходе работника на пенсию;
- дифференцированные выплаты в зависимости от должности и стажа работы;
- корпоративные пенсии (дополнительно к государственным);
- единовременное вознаграждение пенсионерам (могут быть выгодны для предприятия для снижения налогов) и другие, в зависимости от специфики и степени развития предприятия.

Неденежные формы:

- дотации на питание на предприятии;
- предоставление служебного жилья с льготной оплатой;
- беспроцентные ссуды на строительство жилья;

– пользование льготными путевками в санатории, в оздоровительные лагеря для детей;

– оплата обучения работников предприятия;

– предоставление на льготных условиях мест в дошкольных учреждениях и другие.

Основные цели социальной политики предприятия:

– привлечение и удержание сотрудников на предприятии;

– приверженность работников своей организации.

Направления и методы социальной политики в организации (таблица4).

Таблица4 – Направления и методы социальной политики на предприятии

№ п/п	Направления	Методы
1	Условия труда	Современное оборудование; обеспечение спецодеждой; соблюдение охраны труда персонала; внедрение информационных технологий и компьютерной техники; оценка условий труда
2	Информированность	Ведение адаптационных курсов и разработка «памяток»; встречи с генеральным директором и менеджерами предприятия; выпуск корпоративной газеты и другие
3	Социальные льготы	Медицинское страхование; бесплатное питание в столовой; конкурсы детских рисунков; подарки к рождению ребенка, подарок выходу на пенсию; льготное посещение спорткомплекса, бассейна; доставка сотрудников на работу; льготные путевки в детский лагерь; поздравления к праздникам и другие
4	Профессиональный рост	Оценка деятельности работников; определение профессионального развития (курсы, тренинги, стажировки, наставничество); планирование карьеры; тренинги для руководителей; курсы для рабочих; конкурс на новые должности
5	Заслуги и достижения	Награждения лучших сотрудников генеральным директором; конкурс «Ценный сотрудник», проводится ежемесячно (награждение – ценный подарок); конкурс профессионального мастерства, проводится один раз в год (награждается денежной премией); поощрение наиболее результативных работников билетами на различные культурные мероприятия
6	Принадлежность к компании	Празднование корпоративных праздников; использование корпоративной символики; выдача сотрудникам бесплатной продукции; корпоративные открытки к дню рождения и другие

Социальная мотивационная политика должна способствовать повышению производительности труда на предприятии, повышению лояльности персонала организации, уменьшению текучести персонала, уменьшению издержек на организацию труда персонала, повышению мотивации труда персонала.

## 2 Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации

### 2.1 Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации

*Понятие вознаграждения. Вознаграждение внешнее и внутреннее*

Вознаграждение – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

*Внутреннее вознаграждение работника* – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

Внутреннее удовлетворение как итог такого вознаграждения может наступить в результате: признания заслуг работника и одобрение его деятельности в коллективе; осознания своей сопричастности важному делу; достижения грандиозной цели; принесения пользы обществу и т.п.

Чтобы определить, что именно может принести сотруднику внутреннее удовлетворение, достаточно ответить на вопрос: что больше всего нравится в своей работе?

Удовлетворенность трудом может перерасти в увлеченность, в ощущение жизненной гармонии. Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Организации способна влиять на внутреннее вознаграждение работника с помощью формирования и развития организационной культуры компании и приобщения к ней работника. Принадлежность к сильной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту

производительности, желание действовать в интересах и на благо своей организации.

*Внешнее вознаграждение* – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это заработная плата; денежные выплаты; премии; социальные льготы и скидки и т.п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Демотивация. Факторы демотивации

Говоря о мотивации персонала, необходимо обратиться к вопросу демотивации или демотивирующих факторов.

Т.О. Соломанидина в своей работе «Психология мотивации персонала» показывает, что нередко решающей причиной ухода сотрудника из компании или снижения эффективности его работы является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию. Чаще всего – по вине организации.

Считается, что особенностью той внутренней мотивации, о которой идет речь, является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но в отрицательную сторону – способна.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Это касается не только молодежи. Даже если у сотрудника есть



десятилетний опыт работы в данной области, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

Соответственно, в процессе управления мотивацией персонала в организации перед специалистом, занимающимся вопросами мотивации и стимулирования персонала, стоит задача не потерять сотрудника, занимающего самую выгодную позицию («полное соответствие»).

Однако если мы не можем повлиять на внутреннюю мотивацию работника или влияние обеспечивается в отрицательную сторону, работодателю необходимо приложить все усилия для минимизации такого влияния, т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации.

Т.О. Соломанидина приводит некоторые из возможных *факторов демотивации* и предлагает рекомендации по их «профилактике».

Факторы демотивации: нарушение негласного контракта, неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, игнорирование идей и инициативы, отсутствие чувства причастности к компании, отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Мы расположили эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

*Нарушение негласного «контракта».* При найме на работу кандидат и компания заключают «делку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую

«среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому неизвестные коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В «среду обитания» может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. В результате внутренняя мотивация сменяется демотивацией, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не остается и следа.

Рекомендации по профилактике: давать сотруднику максимум реалистичной информации в процессе отбора, формировать у него реалистичные ожидания об условиях работы в компании.

*Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.* Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через

несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или предложить свои советы всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным». Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии – опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т. е. «по ходу дела»), не задействуя при этом не пригодившиеся навыки сотрудника. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией – если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой – и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут сотруднику понять, что руководство ценит все его многогранные умения и что не позволит ему забыть то полезное, что он знал раньше.

*Игнорирование идей и инициативы.* Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями – от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются – частично от недоверия

новичкам, частично – от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она неэффективна.

Рекомендации: прислушиваться к идеям и предложениям нового сотрудника. Даже если они не будут реализованы в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. Следует объяснить сотруднику, почему та или иная идея не подходит для реализации в компании.

*Отсутствие чувства причастности к компании.* Данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствуя себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Таких сотрудников необходимо привлекать к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящем в компании. Важно помнить, что эта проблема может касаться не только внештатных работников, но и постоянных сотрудников, а иногда – и целых подразделений.

*Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.* В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. Время идет, а содержание работы остается таким же,

как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: для сотрудников «рутинной» сферы необходимо создавать время от времени проекты с краткосрочными задачами, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Долгосрочные проекты следует разделять на «ощутимые» этапы, делать акцент на достигнутых промежуточных результатах и, конечно, поощрять их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

*Отсутствие признания достижений и результатов сотрудника со стороны руководства и коллег.* Если в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы, то реакция сотрудников часто будет негативной.

Рекомендации довольно просты: следует поощрять сотрудников за хорошо выполненную работу, возможно, не всегда финансово, но зато всегда – словесным одобрением и поддержкой.

*Отсутствие изменений в статусе сотрудника.* Структурные ограничения – наиболее распространенная причина замедления и остановки карьерного роста, точнее, изменения статуса сотрудника в

организации. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Таким образом, вернуть сотрудника на позицию «полного соответствия» возможно с помощью своевременного определения факторов демотивации и их «профилактики» или, по возможности, полной ликвидации. Это позволит не только повысить (или не снижать) эффективность труда и в конечном счете удержать ценных специалистов в организации.

## 2.2 Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала. Понятие системы дополнительного вознаграждения

Помимо основной заработной платы важную роль в системе мотивации персонала компании играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника.

На построение системы дополнительного вознаграждения влияют следующие факторы:

- общеэкономическая рыночная ситуация в стране;
- особенности стратегии компании и ее компенсационной политики, отношением к инвестициям в персонал и его развитием;
- спецификой вида деятельности компании;
- особенности системы базового вознаграждения, на которые накладывается, как правило, система дополнительного вознаграждения.

Система дополнительного вознаграждения включает: программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки; премиальную систему; социальный пакет.

Доплаты носят временный характер и чаще всего стимулируют: занятость (сверхурочные работы, работа в выходные дни, в ночное время, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника); сложность (совмещение профессий, профессиональное мастерство, выполнение работ различной квалификации); ответственность.

Надбавки носят более постоянный характер, как правило год, и составляют от 10 до 50 % месячного должного оклада. Они стимулируют: занятость (за выполнение обязанностей вакантной должности, выслугу лет), сложность (условия труда, характер работы и т.п.), ответственность (увеличение численности работников, материальная ответственность).

Компенсации – денежные выплаты, установленные с целью возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных, предусмотренных федеральным законом, обязанностей. Статья 165 Трудового Кодекса Российской Федерации устанавливает следующие

обязательные компенсации: за использование личного автомобиля работника в служебных целях; за использование личного имущества работника; при переезде на работу в другую местность; работникам-донорам.

В литературе выделяются способы вознаграждения разных групп персонала (табл. 5).

Таблица 5 – Способы вознаграждения различных групп персонала

Персонал	Вознаграждения
Торговая группа	Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; Групповые комиссионные с увеличения объема продаж за прошлый год; Групповая система долевого участия в прибыли; Продвижение на более высокие должности с более высокой зарплатой
Производственные рабочие	Групповая сдельная система оплаты труда; Премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии; Общая схема долевого участия в прибыли; Отсроченные платежи; Участие в акционерном капитале; Субсидии, кредиты, страхование
Секретарь	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Повышение до управляющего офисом; Традиционные подарки фирмы
Управляющий производством	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Предложение о долевом участии в прибыли; Опционы на акции; Специальные премии по результатам работ
Художник	Индивидуальная премия за удачный дизайн; Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Общая схема долевого участия в прибыли; Бесплатная организация выставки работ, оплата участия в различных конкурсах и проектах; Повышение в должности до дизайнера-менеджера; Оплата личной мастерской
Диспетчер	Премии за своевременную поставку товара Вознаграждение за сверхурочную работу; Повышение в должности до управляющего складом; Общая схема долевого участия в прибыли.

### *Премияльная система компании*

Премияльная система компании стимулирует вклад сотрудника в коллективные результаты и достижения, в выполнение миссии компании и ее целей. Основные требования к показателям системы премирования: все критерии премирования должны быть, во-первых, просты и понятны работникам и, во-вторых, экономически обоснованы.



Элементы системы премирования: категории премирования, показатели премирования (табл. 6), условия (табл. 7) и источники премирования.

Таблица 6 – Показатели премирования

Объект премирования	Показатели премирования
Увеличение объема выпускаемой продукции, увеличение объема предоставляемых услуг	Выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска. Выполнение плана по роту производительности труда. Выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями. Рост товарооборота
Экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами	Снижение себестоимости продукта за счет экономии ресурса. Сокращение расходов на единицу конечной продукции. Выполнение плана по снижению издержек производства. Сокращение рабочего времени на операцию, вид работ
Рост финансовой успешности, прибыльности компании	Прибыльность. Рентабельность. Окупаемость при инвестициях. Удержание на определенном уровне зарплат. Снижение зарплатоемкости конечной продукции
Повышение качества продукции, качества услуг	Рост доли продукции высшего качества. Рост удовлетворенности клиентов. Увеличение показателя сервиса обслуживания клиентов. Сокращение сроков обслуживания. Внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг.
Снижение брака продукции и рекламация услуг	Рост объема доброкачественной продукции. Отсутствие штрафных санкций. Отсутствие рекламаций на продукцию, услуги. Выполнение требований системы бездефектного труда

Таблица 7 – Условия премирования

Показатель	Условия
Количество изготовленной продукции	Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции
Качество продукции	Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству продукции (услуг)
Сокращение срока ремонт	Отсутствие замечаний по качеству и срокам ремонта
Выработка на одного работника в месяц	Обеспечение неснижаемого запаса товаров по количеству и ассортименту

Категории премирования – группы персонала, которые предполагается премировать с различным диапазоном стимуляции (классификация по убыванию диапазона премирования): руководители

ключевых подразделений, от которых зависит основной бизнес-результат; сотрудники-профессионалы, создающие основной бизнес-результат; сотрудники, помогающие создавать основной бизнес-результат; сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании (или влияющие оперативно): курьеры, водители, уборщицы и т.п.

Кроме того, в практике выделяются группы сотрудников, имеющих одинаковые схемы выплат премий:

- менеджеры: топ-менеджеры и линейные менеджеры;
- группа sales-сотрудников, которые ищут клиентов и взаимодействуют с уже имеющимися;
- группа сотрудников front-line, которые общаются с клиентами непосредственно: курьеры, оформители заказов по телефону, агенты компании, таможенные деклараторы и пр.
- группа сотрудников back-line или support либо работники офиса: бухгалтеры, секретари, администраторы, водители.

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях и в каком размере начисляются премиальные выплаты, для этого составляются таблицы премирования.

Чем ближе сотрудник к основному продукту деятельности компании, тем больше должен быть диапазон премирования: например, у секретаря диапазон премирования может быть от 90 до 110%, у руководителя от 50 до 150%.

У системы премирования существует свой порог чувствительности. На Западе хорошей премией считается 5% от оклада, в России – 20-30% . Премия ниже этого показателя часто сотрудникам воспринимается как обидная «подачка».

Источниками премирования являются фонд оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива.

Социальная мотивация персонала.

Говоря о социальной мотивации персонала, мы подразумеваем социальный пакет, бенефиционную систему, нематериальную мотивацию.

Социальный пакет компании включает как мотиваторы, требующие инвестиций компании (бенефиты), так и не требующие таковых. Социальная поддержка в компаниях производится как адресно, так и безадресно, независимо от вклада и должности.

Бенефиционная система – система, которая требует инвестиций компании – включает мотиваторы группы А (независимо о трудового вклада) и группы Б (зависящие от трудового вклада или грейда должности).

Группа А:

1. организация питания сотрудников за счет средств компании;
2. медицинская страховка и медицинское обслуживание, стоматологические оплаты;
3. оплата больничных, отпусков, соцстраховских путевок (в соответствии с Российским законодательством);
4. оплата командировочных расходов для сотрудников, чья работа связана с разъездами;
5. оплата единых проездных билетов или компенсация на бензин при собственном автомобиле;
6. предоставление спецодежды на рабочих местах;
7. мероприятия по повышению культуры труда, модернизации основных средств, совершенствованию условий труда, эстетики рабочего места, качество компьютерного и канцелярского оборудования и пр.
8. программы гибких графиков работы (гибкий рабочий день,

неделя, год);

9. программы спортивных, культурных, туристических мероприятий, банкеты в день рождения компании, корпоративный Новый год и пр.

10. программы развития карьеры, профессионального и квалификационного роста персонала по принципу «равенства шансов» (обучение, наставничество, консультирование);

11. пенсионные корпоративные программы.

Группа Б:

1. программы кредитования, субсидий, скидок, гибких социальных выплат и льгот;

2. предоставление персональных: кабинета, мобильного телефона, автомобиля, секретаря, охраны и пр.

3. учеба за счет компании (второе высшее, MBA (программа подготовки руководителей));

4. продажа амортизированного ценного оборудования по льготным ценам (компьютер, автомобиль, яхта);

5. индивидуальные программы страхования работника и членов его семьи;

6. обучение смежным профессиям;

7. опционы на акции компании;

8. программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИД, ставшим инвалидами или приобретшим профессиональное заболевание на работе, ветеранам;

9. программы участия в успехе (предусматривает зависимость желаемого гонорара как от успеха сотрудника отдельно, так и компании в целом);

10. для топ-менеджеров система трех-пятигодичных контрактов с выплатой значительных бонусов в конце срока.

*Нематериальные мотиваторы*, не требующие инвестиций компании, но оказывающие огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:

1. признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;

2. поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр. Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры;

3. организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;

4. витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;

5. присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании», «Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

Считается, что эффективной формой использования социального пакета в компании является система «социального кафетерия», при которой работник сам выбирает (в определенных границах) тот набор программ, который в данный момент для него актуальнее, т.е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета. Основная идея этого подхода состоит в том, что сотрудникам предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка. Таким образом, формируется индивидуальная система стимулирования, которая, несомненно более эффективна, чем любая коллективная.

Р. Марр предложил следующий набор факторов мотивации в данной системе:

1. Выплата наличными (помесячно/ежегодно).

2. Вознаграждение путем предоставления свободного времени:
  - досрочный выход на пенсию;
  - удлиненный отпуск / долгосрочный отпуск;
  - сокращенная продолжительность рабочей недели;
  - сокращенная продолжительность рабочего года.
3. Страховые услуги:
  - по болезни/инвалидности;
  - страхование жизни.
4. Более высокие пенсионные выплаты.
5. Услуги в вещественной форме:
  - заводские квартиры, дома;
  - возможности для занятия спортом;
  - служебная машина (в том числе лизинг).
6. Участие в прибылях.
7. Участие в имуществе.
8. Льготные ссуды сотрудникам.

При использовании этой системы очень важно определить финансовый показатель, адекватный для каждой конкретной категории специалистов, и установить четкие правила по использованию системы. Выбранный индивидуальный план действует, как правило, на протяжении календарного года, в следующем году набор стимулов может быть изменен как администрацией компании, так и самим сотрудником.

Стимулирование в стиле «кафетерий» актуально в том случае, когда компания стремится закреплять сотрудников за своим рабочим местом, применяя так называемые «золотые наручники», т.е. льготы и поощрения, которые работник может получать дополнительно к основной зарплате, работая на данном предприятии.

Льготы, которые входят в социальный пакет, ранжируются, то есть разделяются на основные и дополнительные. При этом основные, или

защитные льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Что касается дополнительных льгот, таких как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, право покупать продукцию компании по льготным ценам, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников, топ-менеджеры или сотрудники, проработавшие в компании более пяти лет. Социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой – дополнительное медицинское страхование, третий – оплату членства в престижном фитнес-клубе.

Главный недостаток подхода – сложность администрирования и дороговизна, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников. Сложности в применении этого метода могут заключаться в том, что использование индивидуальных стимулирующих схем требует тщательной подготовки, кропотливого учета и отлаженных механизмов распределения благ.

Рассмотрим стимулирование «в стиле кафетерий» на примере. В компании «У» действует следующая схема поощрения для технических специалистов: помимо заработной платы, сотрудник имеет 100 баллов, которые он может, как в популярной некогда игре «Поле Чудес», самостоятельно распределить между возможными льготами.

Список льгот и привилегий: медицинская страховка – 50 баллов, оплаченные обеды – 50 баллов, абонемент в спортзал или бассейн – 40 баллов, ужин в ресторане на 2 персоны – 30 баллов, консультационные услуги – 20 баллов, проездной на все виды транспорта – 10 баллов.

Иван Иванович выбрал для себя 1) оплаченные обеды, 2) абонемент в бассейн и 3) проездной на все виды транспорта.

## *Российская система бенефитов*

В России разработкой системы поощрения сотрудников занялись 7-9 лет назад. По исследованиям российских экспертов, многие менеджеры, аналитики, инженеры, составляющие треть представителей среднего класса и являющиеся стеновым хребтом многих современных компаний, несколько лет назад только и думали о смене работы, о чем-то более привлекательном, прежде всего, в материальной сфере. «А разве можно работать с коллективом, значительная часть которого живет так называемой задверной жизнью (т.е. мечтая о новой работе и более высокой зарплате)? Такие сотрудники не могут работать с полной отдачей», – считают в известных российских компаниях.

По мнению российских менеджеров, проблемой № 1, которая негативно сказывалась на результатах труда сотрудников в 1990-х годах, была непрозрачность формирования окладов. Дело в том, что как ни старалось руководство фирмы, ему не удавалось сохранить в секрете размеры окладов. Многие знали, кто получает \$1000, а кто только \$500. Поэтому со временем ведущие российские компании перешли к более прозрачной системе: каждому работнику определили его место в финансовой сетке компании, рассказали о его возможностях и механизме продвижения вверх.

Чтобы повысить мотивацию работников, в некоторых российских фирмах используют премии не только за перевыполнение плана, но и за инициативность и активность в работе, деловой риск, привлечение клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. Премируются такие работники традиционным способом – деньгами.

А вот постепенно вводимое в российских фирмах нефинансовое вознаграждение воспринимается сотрудниками как принадлежность к компании и как проявление ее заботы. Хотя стандартный набор –



медицинская страховка, обед, мобильный телефон – не всегда срабатывает как поощрительный элемент, поскольку эти маленькие «рабочие подарки» воспринимаются сотрудниками как льготы.

В качестве примера рассмотрим разработанную одной из российских компаний систему «Кафетерий». Идея ее состоит в том, что сотруднику после испытательного срока на основе оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов. Если работник заработал 4 балла, то он может выбрать из корзинки бенефиты – оплату мобильного телефона, занятия спортом, изучение английского и др. Балл «за выслугу лет» растет раз в полгода. Каждая должностная позиция имеет свою ценность – чем выше позиция, тем выше баллы. Если же баллов не хватает, можно прибегнуть к такому элементу, как кредит. Благодаря обратной связи руководства с персоналом появился на свет бенефит в виде «отпуска».

Однако эта система имеет свои недостатки и риски. По мнению московского эксперта Сергея Ряковского, иногда достаточно сложно управлять такой системой, кроме того, есть риск усложнить процедуру получения бенефитов членами коллектива. А если в системе образуется трещина, то трудно ее чем-то заполнить. Ради бенефитов сотрудник фирмы, скорее всего, согласится быть винтиком в большом механизме и работать на благо коллектива. Конечно, можно упразднить морально-материальные поощрения и заменить их чисто денежными (к этой системе вернулись многие компании). Но базируясь на денежном элементе, вряд ли можно создать сплоченный коллектив единомышленников.

В одной из продвинутых российских компаний внедрена система «кафетерия» со следующими условиями: за перевыполнение плана менеджер по реализации, например, получает балл, а набрав нужное количество баллов – один «бенефит». Список бенефитов составили из тех пожеланий и предпочтений, которые предложили сами же менеджеры. За

получение одного балла предоставляется возможность пойти в дельфинарий, театр или в музей. А 30 баллов – это турпоездка за границу. Эта система предусматривает не только прибавление баллов за перевыполнение плана, но вычитание в случае его невыполнения. По мнению российских экспертов, в целом эта система прозрачная. Работник заблаговременно знает, как и за что он может получить «бенефит». Он готов увеличивать свою активность для того, чтобы добиться ее. Это именно то, что нужно компании. Нет зависти и нет конфликтов в коллективе. Свое развитие контрактно-договорная система мотивации получает в должностных инструкциях сотрудника и документах, доводимых до него уже в период испытания и адаптации:

- правила внутреннего распорядка;
- положение о технике безопасности и охране труда;
- положение о пожарной безопасности;
- положение о внутриобъектовом режиме;
- инструкция о защите конфиденциальной информации информационной системе;
- положение о пропускном режиме;
- правила использования технических средств охраны и сигнализации;
- правила поведения в экстренных ситуациях;
- положение об отношении сотрудника к имуществу и интересам фирмы;
- положение о внутрифирменной «горячей линии» связи;
- инструкция по обеспечению безопасности на рабочем месте.

*Должностная инструкция* является важнейшим элементом административной мотивации работника.

Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять *административно-правовую мотивацию* персонала:

– Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора);

– Программа развития персонала (направления, порядок проведения стажировок и др. возможных форм обучения);

– Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство, социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);

– Положение об оценке и аттестации персонала;

– Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки создание совета молодых специалистов);

– Положение о формировании и подготовке резерва;

– Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров;

– Положение о работе с ветеранами (структура совета ветеранов, социальные программы и пр.).

В целях повышения безопасности компании, снижения рисков по использованию персонала и уменьшению вероятности служебных разбирательств с работниками определенные взаимоотношения персонала и компании должны регулироваться договорной системой. Составляющие этой системы:

– договор финансирования обучения работника за счет средств работодателя;

- соглашение о неразглашении конфиденциальной информации;
- обязательство сотрудника и недопущении конфликта интересов;
- соглашение с сотрудником о взаимодействии с администрацией;
- обязательство сотрудника о возврате при увольнении имущества, денежных средств и документов;
- обязательство о неиспользовании ресурсов компании в личных целях;
- соглашение об ограничении совместительства;
- обязательство о возмещении ущерба и пр.

### 2.3 Системы формирования вознаграждения. Сдельная заработная плата

Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является сдельная. Сдельная форма оплаты стимулирует работника на увеличение объемов производимой им продукции, поэтому если компания заинтересована прежде всего в увеличении объемов, то эта форма оплаты является самой эффективной.

В то же время сдельная система содержит в себе немало недостатков. В первую очередь страдает качество. Как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредотачивается исключительно на их количестве.

Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. И, наконец, следует отметить, что сфера применения сдельной оплаты труда

ограничена теми видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию.

Особой разновидностью сдельной формы заработной платы являются комиссионные или системы стимулирования продаж. В рыночной экономике выживают только те компании, чья продукция находит сбыт, поэтому управлению продажами и стимулированию персонала, занятого продажами, уделяется повышенное внимание.

В основе стимулирования сотрудников, занимающихся реализацией, лежит принцип установления прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом реализации. Выбор метода, увязывающего вознаграждение сотрудников с результативностью их деятельности, зависит от того, какие цели преследует организация, а также от характеристик реализуемого товара, специфики рынка и других факторов. Методы могут быть следующими:

- фиксированный процент от объема реализации;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по контракту;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

#### *Индивидуальное премирование*

Еще одной из подсистем переменной заработной платы является *премирование*.

*Премия* представляет собой дополнительное (по сравнению с заработной платой) вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях. По своему смыслу премия – это не ординарное вознаграждение, а поощрение особых достижений. Премии широко используются для преодоления двух недостатков традиционной системы

компенсации: слабой зависимости величины вознаграждения от результатов работы сотрудника; отсутствия прямой связи между размерами вознаграждения отдельного сотрудника и результатами деятельности подразделения и всей организации.

*Индивидуальное премирование* – это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте.

Исследования показывают, что премирование мотивирует сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада. Выплачиваемая одновременно, премия оказывает существенное влияние на доход работника, в то время как ежегодное повышение оклада распределяется между регулярными выплатами и не воспринимается как значительное вознаграждение.

Индивидуальное премирование так же, как и премирование по результатам деятельности организации, может создавать определенные трудности.

Во-первых, премии выплачивают на основе оценки, сделанной руководителем, при которой всегда существует риск субъективизма. Поэтому очень важно иметь отработанную и хорошо понятную сотрудникам систему оценки.

Обратной стороной субъективизма является формализм – когда боясь упреков или обид руководитель оценивает всех одинаково. В этом случае подрывается основной принцип индивидуального премирования – вознаграждение личных заслуг работника.

Во-вторых, показатели, на основании анализа которых принимается решение о выплате премии, должны отражать стратегические цели компании, что не всегда просто реализовать на уровне индивидуального сотрудника.

Очевидно, что гарантированная премия перестает быть особым видом вознаграждения и превращается в часть заработной платы. При низкой вероятности получения премия также теряет свое стимулирующее значение. Специалисты утверждают, что 50-процентная вероятность получения максимальной величины премии оптимальна для стимулирования работников.

#### *Системы групповой заработной платы*

При групповых системах вознаграждения оцениваются результаты работы группы, и вознаграждение каждого ее члена определяется на основе этих результатов. Эти системы можно разделить на два вида – коллективное премирование и так называемое участие в прибылях.

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации. Источником коллективного премирования является добавочная внутренняя прибыль.

В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником вознаграждения в этом случае является общая или балансовая прибыль организации, которая зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т.п.

При любой форме группового вознаграждения цель, состоящая в соединении материальных интересов каждого работника с финансовыми интересами компании, ориентируя последнего на достижение стоящих перед организацией задач, достигается при соблюдении двух условий:

1. значимости размера вознаграждения для работника (не менее 10% годового оклада);
2. понимания каждым работником того, за что он получает

вознаграждение и как определяется его размер.

### *Системы платы за знания и компетенции*

Сегодня от сотрудника требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной инструкцией, но необходимо организации в данный момент. Особое значение имеет наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности развивать их и приобретать новые.

Основополагающими принципами систем платы за знания является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижении целей организации.

Для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества, целесообразно применять системы платы за компетенции.

Компетенции представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Для того чтобы компетенции могли служить основой для вознаграждения, человек должен быть в состоянии продемонстрировать их на практике.

Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор важен для успеха в конкурентной борьбе.



### *«Вилочная» система формирования заработной платы*

Особенностью этого вида стимулирования является то, что он практически не связан с конкретными результатами деятельности работника. В случае успеха поощрить сотрудника легко – используя индивидуальное премирование. Однако в случае неудовлетворительных результатов при применении традиционной схемы заработной платы вовремя среагировать не удастся.

Также нельзя забывать и о том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов в работе.

Поэтому эти различия, а также стремление обеспечения большей оперативности в использовании инструмента экономического управления должны найти отражение в заработной плате.

Эта задача решается с помощью дифференциации заработной платы в рамках должности – так называемая «вилочная» система заработной платы.

При такой форме вместо только базового оклада в системе заработной платы устанавливается некий интервал, в пределах которого может изменяться размер заработной платы сотрудника определенной должностной категории. Вилка оклада имеет, как правило, три ступени ставок: минимум – базовая ставка – максимум.

Размер базовой ставки соответствует должностному окладу, чаще всего устанавливаемому по приведенному выше алгоритму.

Индивидуальная ставка может колебаться в пределах 40-50% от размера базовой. В настоящее время отклонение от базового оклада в основном составляет не более 5-10%, однако это не позволяет существенно изменять размер заработной платы без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность.

Колебания в диапазоне должны быть увязаны с уровнем ответственности работника и его эффективностью. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (табл. 8):

Таблица 8 – Зоны эффективности

min	100%			max
R1	R2	R3	R4	R S

Примечание:

R1 – не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 – в целом количественные и качественные ориентиры, зафиксированные в должностных инструкциях, выполняются работником;

R3 – работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 – работник существенно преуспевает в выполнении своих должностных обязанностей;

RS – вводится для исключительных случаев, когда оценка эффективности сотрудника максимальна.

Такая система формирования заработной платы представляется сегодня наиболее оптимальной, однако здесь есть трудности, связанные с юридическими аспектами вопросов оплаты труда в России.

Согласно действующему законодательству, должностной оклад подлежит уменьшению только в случае нанесения реального экономического ущерба работодателю или через процедуру аттестации, которая достаточно громоздка и, следовательно, не позволяет реагировать оперативно. Во всех остальных случаях прямые штрафные санкции в форме разового уменьшения оклада законом не допускаются.

Согласно статье 85 Кодекса Законов о труде, администрация организации обязана известить работников об изменении оплаты труда не позднее, чем за два месяца.

Здесь решение видится в следующем. Премия, выплачиваемая регулярно, теряет свое стимулирующее воздействие, и превращается в

часть заработной платы. Можно попытаться смешать премию с заработной платой, недостаток превратив в достоинство. Тогда достаточно будет закрепить официально по должности оклад и оговорить в контракте условия начисления ежемесячной премии. Премия, выплачиваемая регулярно, в этом случае становится как бы надбавкой к должностному окладу, но изменяться она может каждый месяц.

## 2.4 Технология грейдинга

Принцип Л. Питера гласит: каждый работник в своей карьере стремится достичь уровня своей некомпетентности. Иными словами, он пытается быть все более эффективным и квалифицированным, пока не дойдет до предела, за которым развитие останавливается.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение веса, классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

Грейдинг – система должностных разрядов, отличается от отечественных классификаций должностей в первую очередь тем, что объединяет все должности организации в единую систему, формирует единую систему координат. В один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Анализ должности начинается с описания работы – сбора информации о работе. Типичный метод описания работы представляет собой бланк с тремя-четырьмя разделами (название должности, задачи и функции, необходимая ответственность).

Методики анализа должности:

1. «Опросник анализа должностей», разработанный И.Дж.Маккормиком, имеет несколько систем, объединенные в 6 групп:

1) знания – как и где работник получает информацию;

2) процессы мышления – рассуждения и др. методики, применяемые работником;

3) физическая нагрузка – физическая активность и применяемые инструменты;

4) коммуникации – взаимодействие с окружающими;

5) рабочая среда – физическая среда и окружение должности;

6) характеристика работы – темп, структура работы и пр. Каждый элемент должности должен быть оценен по 6 шкалам: широта применения, важность, время, вероятность случайности, применимость и специальный код.

2. Опросник Роберта Харви. Система базируется на том, что любой труд может быть оценен 4 главными категориями:

1) межличностные отношения;

2) принятие решений;

3) физические и механические характеристики;

4) контекст труда.

#### *Технология грейдинга*

Технологии грейдинга различны, но суть их сводится к следующему: распределению должностей по значимости для организации; определению грейдов; присвоению должностям размеров окладов – тарифов; анализу и исправлению несоответствий.

Так как суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность), поэтому грейдинг начинается с исследования должностей внутри организации.

Целью первого этапа грейдинга является распределение должности по важности для компании. Для этого пользуются двумя типами процедур – аналитическими (экспертная оценка, метод парных сравнений и т.п.) и неаналитическими (сравнение «весов» должностей: работы оцениваются

«по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур: балльная оценка, факторный метод и т.п.

*Определение ключевых должностей.* Это должности, которые: напрямую влияют на успех организации, создают добавленную стоимость или ценность производимого продукта; тяжелее всего заполнить в силу нехватки специалистов на рынке труда; являются типичными для каждого из классов.

*Изучение рыночной оплаты труда.* Организации, следующие принципу «Равная оплата за равный труд» и стремящиеся быть конкурентоспособными на рынке труда, постоянно пересматривают уровни зарплат. Для этого используются два основных метода: изучение рынка зарплат для тех должностей, которые затрагивают изменения, а также для ключевых должностей и изучение обзоров зарплат, которые выпускает сегодня практически любое рекрутинговое агентство.

Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Если в организации применяется система грейдов, то – в отличие от отечественной тарифной сетки – высококвалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника. Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности – под этим готов подписаться любой менеджер. Но на каждой позиции требуются разные качества – бухгалтеру, например, нужно быть лидером в меньшей степени, чем руководителю проекта. Считается, что, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании важнее всего, стоит начать с самого главного – с ее миссии. Из этой миссии вытекают цели, которые компания ставит перед собой. И уже в зависимости от этих целей можно описать требования к сотрудникам – что они должны знать и уметь. Так получится портрет идеального работника.

Что касается компетенций, то IBS выделила для себя восемь основных – лидерство, творчество, организованность, командная работа и т.д. «Если у человека прекрасный опыт, но он неспособен к командной работе или не готов к творчеству, то нашей компании он не подходит», – считают менеджеры.

Чем выше оценки, тем выше грейд. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и набор социальных благ. Считается, что идеальный вариант, когда распределение сотрудников по грейдам получается нормальным (в математическом смысле).

Однако должности, которые сравниваются, должны быть равнофункциональные.

Таким образом, грейд – минимальная единица различения с точки зрения оплаты. Это значит, что для должностей, попавших в один грейд, разница в оплате столь же незначительна, сколь малым считается различие их весов или рангов. Диапазон оплаты для должностей одного грейда можно назвать тарифом. Он может быть поделен на тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей. В одном тарифном разряде оплаты труда одинакова для всех грейдов, входящих в группу. Таким образом, сохраняя работнику одну и ту же зарплату, руководитель может мотивировать его «присвоением очередного звания». А если грейдам приписать различные материальные или нематериальные льготы, то мотивация движения по грейдам становится эффективной.

## Заключение

Российские предприятия в своем большинстве рассматривают человеческий капитал в качестве второстепенного фактора производства, и в процессе мотивации и стимулирования труда своих работников используют зачастую устаревшие подходы. Между тем, в современной научной экономической парадигме в качестве базового фактора устойчивости и конкурентоспособности выступает именно человеческий капитал. Для создания и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ современным предприятиям необходима квалифицированная команда сотрудников. Поэтому столь важна задача создания высокоэффективного механизма мотивации и стимулирования труда работников, это критически важно сегодня для каждого современного предприятия. Эффективная система мотивации и стимулирования труда работников позволяет повысить их производительность и инновационную активность, тем самым позволит усилить конкурентные преимущества самого предприятия.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании стимулирующих процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивирующих воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Мотивация персонала – это внутреннее побуждение сотрудников к эффективной качественной работе и заинтересованности результатами своего труда.

Стимулирование персонала – это внешнее воздействие на сотрудников с целью получения определенного результата или выполнения какой-то работы.

Собственно, стимулирование является средством, с помощью которого можно вызвать у сотрудников мотивацию к эффективной работе.

Первоначально (еще в XIX веке) возник и получил широкое распространение среди предпринимательских структур материальный подход к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий. По мере накопления знаний и опыта в области мотивации и стимулирования труда (к середине XX века) сформировался и получил практическое применение нематериальный подход к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

В настоящее время актуально применение новейшего – комбинированного подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Проанализированные теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий позволили сформировать концептуальное представление о данном процессе.

Данная работа, основана на комплексном подходе к исследованию и развитию мотивации труда персонала в организации, однако, представленные материалы, не исчерпывают всего разнообразия и широты проблемы мотивации персонала и актуализируют задачу дальнейшего исследования и анализа результатов.



## Рекомендуемая литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 №51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 24.07.2023 N 351-ФЗ). [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023, с изм. от 24.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023). [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

3. Большие оригиналы: нестандартные виды мотивации персонала в России. HR-Portal Сообщество и публикации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/bolshie-originaly-nestandartnye-vidy-motivaciipersonala-v-rossii>

4. Виды и формы мотивационного воздействия на персонал. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-5642.html>

5. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/motivaciya-i-stimulirovanie-personala-osnovy-postroeniya-sistemy-stimulirovaniya>

6. Шапиро, С. А., Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С. А. Шапиро. — Москва : КноРус, 2022. — 267 с. — ISBN 978-5-406-08839-5. — URL: <https://book.ru/book/941149>

7. Мотивационные концепции управления персоналом : учебник / Т. И. Захарова, Ю. В. Ляндау, Н. С. Мрочковский [и др.]. — Москва : Русайнс, 2022. — 161 с. — ISBN 978-5-4365-9879-6. — URL: <https://book.ru/book/944891>

8. Научная основа организация мотивации и стимулирования труда персонала/ Кожин В.А., Шагалова Т.В. // Экономика и общество. 2022. № S4 (22). С. 36-45.

9. Внедрение системы грейдов, как реального фактора увеличения кадровой привлекательности, мотивации и стимулирования работников крупных научных организаций / Ковалева А.В. // Теория права и межгосударственных отношений. 2022. Т. 2. № 4 (24). С. 266-274.

10. Мотивация и стимулирование как важнейшие процессы в управлении персоналом / Сергеева А.А., Жданова К.А. // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2022. № 6 (42). С. 48-50.

11. Мотивация и стимулирование персонала / Вагнер В.А., Лымарева О.А. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 45-49.

12. Роль материального и нематериального стимулирования в общей системе мотивации / Мархиева С.Ю. // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5 (154). С. 1344-1347.

13. Мотивация и стимулирование персонала организации / Лымарева О.А., Юденко В.И.// Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 177-180.

14. Стимулирование и мотивация как инструменты управления кадровым потенциалом организации / Литвиненко Г.Н., Мороз А.И.// Экономика и предпринимательство. 2023. № 7 (156). С. 1099-1102.

15. Мотивация и стимулирование труда работников на предприятии / Узбеков Ф.И.// Тенденции развития науки и образования. 2023. № 96-4. С. 161-170.

Электронное учебное издание

Оксана Александровна Гаврилова  
Ольга Николаевна Максимова  
Наталья Владимировна Иевлева

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

*Учебное пособие*

*Электронное издание сетевого распространения*

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2023 г. Поз. № 16.

Подписано к использованию 27.11.2023. Формат 60x84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 4,7.

Волгоградский государственный технический университет.  
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.  
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.