

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

И.А. Чиликина

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций

Липецк

Липецкий государственный технический университет

2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

И.А. Чиликина

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций

Липецк

Липецкий государственный технический университет

2018

ББК Ё 956.62.я.7
Ч-612

Рецензенты:

кафедра финансов и бухгалтерского учета Липецкого института кооперации (филиал) БУКЭП
Щетинина И.С., канд.техн.наук, доцент кафедры государственной, муниципальной службы и менеджмента РАНХиГС

Чиликина, И.А.

Ч-612 Мотивация трудовой деятельности [Текст]: курс лекций /
И.А. Чиликина. – Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2018. – 63 с.

ISBN 978-5-88247-869-7

В данном курсе лекций рассматриваются теоретические аспекты основных проблем мотивации трудовой деятельности, базовые понятия и теории мотивации трудовой деятельности, системы оплаты труда персонала.

Предназначен для студентов направления 38.03.03 «Управление персоналом», преподавателей и всех лиц, заинтересованных в рассмотрении проблем мотивации трудовой деятельности.

Библиогр.: 9 назв.

ББК Ё 956.62.я.7

ISBN 978-5-88247-869-7

© ФГБОУ ВО «Липецкий
государственный технический
университет», 2018
© Чиликина И.А., 2018

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Базовые понятия теории мотивации.....	5
Тема 2. Содержательные теории мотивации	9
Тема 3. Процессуальные теории мотивации.....	23
Тема 4. Заработная плата как основа мотивации трудовой деятельности	31
Тема 5. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала	47
Библиографический список.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Курс лекций по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» разработан согласно учебному плану всех направлений подготовки ЛГТУ и содержит основные понятия науки об управлении персоналом. Дано подробное описание основных направлений деятельности службы управления персоналом, рассмотрена специфика построения комплексной организационной структуры предприятия, где ведущую роль играет персонал компании. Также подробно рассмотрены основы управления персоналом: теория, философия, концепция, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методология формирования стратегии и системы управления персоналом, трудового потенциала, кадровой политики и кадрового планирования; технология управления персоналом и его развитием: маркетинг персонала, наем, оценка, отбор, подбор и расстановка, аттестация, профориентация, адаптация, обучение, управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управление этическими нормами и конфликтами, мотивация и стимулирование трудового поведения персонала; безопасность, условия и дисциплина труда, высвобождение персонала; методики разработки проектов повышения эффективности управления персоналом с использованием функционально-стоимостного анализа, оценки затрат на персонал, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Курс лекций будет полезен студентам, изучающим дисциплину «Мотивация трудовой деятельности», преподавателям и всем лицам, заинтересованным в рассмотрении основных проблем мотивации деятельности персонала организации.

Тема 1. Базовые понятия теории мотивации.

Мотивация трудовой деятельности. Мотивация. Деятельность. Трудовая деятельность. Мотив. Четыре этапа процесса мотивации. Потребности. Стимулы. Четыре основные формы стимулов. Мотивирование.

На современном этапе развития общества для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации. Обеспечить эти качества работника только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний невозможно. Сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут обеспечить получение как собственных высоких результатов, так и общего успеха компании.

Приобрести опыт формирования необходимых профессиональных качеств работников путем воздействия на мотивы трудового поведения – задача курса «Мотивация трудовой деятельности». Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что побуждает человек к активной деятельности? На эти и многие другие вопросы мы постараемся ответить в рамках курса лекций «Мотивация трудовой деятельности» (МТД).

Итак, мотивация трудовой деятельности – система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации.

Трудовая деятельность – осознанная, признанная целесообразной деятельность человека, для выполнения которой требуется прикладывать

усилия. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет то, что дает природа и приспособливает это для удовлетворения своих потребностей.

Мотив (лат. *movere* – побуждать, приводить в движение) – психологические причины, побуждающие людей к активным действиям. Мотив определяет действия, предпринимаемые для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил; т.е. мотив – это то, что активизирует поведение либо поддерживает и направляет его [1].

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа:

1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.).
2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.).
3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).
4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимая для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

Различают биологические и социальные потребности. Биологические потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, в жилище и другие, необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии. Социальные потребности – это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, строить свою

карьеру, быть признанным и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Выделяются три уровня удовлетворения потребностей: минимальный – обеспечивает выживание; нормальный – поддерживает у работника способность трудиться с должной отдачей; уровень роскоши – удовлетворение потребности становится целью или средством демонстрации высокого общественного положения [4].

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* – буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и имеет как раз обратное значение – принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов:

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные

грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества [3].

Таким образом, задача менеджера обеспечить мотивирование, т.е. создание среды, обогащенной стимулами и возможностями, в которой человек актуализирует свои мотивы, удовлетворяет свои потребности, и при этом достигаются цели организации. Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Первоначально теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика «кнута и пряника».

«Кнутом» раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а «пряником» выступало богатство («полцарства») или родство с правителем («принцесса»). Эта теория мотивации широко использована в сказках и преданиях народов мира. Политика «кнута и пряника» подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, кстати, не всегда четко сформулированной правителем («сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что»). Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и др.) и

вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Тема 2. Содержательные теории мотивации

2.1. Теории «X», «Y» и «Z».

Ключевые положения теории «X», «Y» и «Z»

В содержательных теориях мотивации делается упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. В основе теорий «X», «Y» и «Z», описывающих типы работников, лежит отношение человека к труду. Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «X», «Y» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, менеджер должен применять различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно.

Ключевые положения теории «X»:

1. В мотивах человека преобладают биологические потребности.
2. Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный.
3. По причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства.
4. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.
5. Качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства [5].

Для данной теории естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а для вспомогательного - материального поощрения.

Теория «Y» является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей.

Ключевые положения теории «Y»:

1. В мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать.

2. Физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе.

3. Нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда.

4. Внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей.

5. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении.

6. Обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому.

7. Многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество не в полной мере использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «Y» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «Y» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой

теорией, невелик - по данным многочисленных исследований, от 15% до 20% от численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Ключевые положения теории «Z»:

1. В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности.

2. Люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения.

3. Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда.

4. Предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки.

5. На предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием.

6. Предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста.

7. Администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем.

8. Человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний.

Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z»,

эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение [7].

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», и «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы работников, и применение той или иной концепции мотивации определяется наличием работников конкретного типа в группе.

2.2. Теория потребностей А. Маслоу

Исходные положения теории потребностей А. Маслоу. Пять групп потребностей: физиологические потребности, потребность безопасности, потребность принадлежать к социальной группе, потребности признания и уважения, потребность самовыражения

А. Маслоу – один из крупнейших ученых в области психологии мотивации. Его теория основана на следующих исходных положениях:

1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
2. Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
3. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
4. Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
5. Если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая.
6. Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
7. Потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения.

8. Потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня.

9. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

А. Маслоу выделил пять групп потребностей (пирамида потребностей А. Маслоу).

1. Физиологические потребности

К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т. п. – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.

2. Потребность безопасности

Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенными от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры.

Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования,

применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

3. Потребность принадлежать к социальной группе

Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п.

Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

4. Потребности признания и уважения

Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг.

Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

5. Потребность самовыражения

Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности [9].

Теория потребностей А. Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

1. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

2. Далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой.

3. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

2.3. Теория потребностей: существования, связи и роста К. Альдерфера

Потребности существования. Потребность связи. Потребности роста. Различие между теориями А. Маслоу и К. Альдерфера.

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей А. Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по К. Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды А. Маслоу: безопасности и физиологические. Потребность связи по К. Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды А. Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию [2].

Эти три группы потребностей, также как и в теории А. Маслоу, расположены иерархически.

Однако между теориями А. Маслоу и К. Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно А. Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня. Напротив, К. Альдерфер полагает, что движение идет в обе

стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять «включаются» потребности связи.

В соответствии с теорией К. Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Автор считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

2.4. Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда

Потребность достижения. Потребность соучастия. Потребность властвования

Теория Д. Макклелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не

обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем, если бы этот результат они получили в одиночку.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям [5].

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей - не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с

решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению [6].

Д. Макклелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Д. Макклелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия [7].

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклелланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом автор использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (проецируются) его мотивы. Д. Макклелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности в аффилиации (стремление к принадлежности), во власти, в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии А. Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Д. Макклелланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку.

Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения.

Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда [4].

Хотя модель Д. Макклелланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклелланда.

2.5. Теория двух факторов Ф. Герцберга

Факторы условий труда. Мотивирующие факторы

Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

Согласно выводам Ф. Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами».

Факторы условий труда:

1. Политика фирмы.
2. Условия работы.
3. Заработная плата.
4. Межличностные отношения в коллективе.
5. Степень непосредственного контроля за работой.

Мотивирующие факторы:

1. Успех.
2. Продвижение по службе.
3. Признание и одобрение результатов работы.
4. Высокая степень ответственности.
5. Возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы. Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотивов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

По теории Ф. Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу [5].

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка: данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Ф. Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

Некоторые исследователи считают, что полемика по поводу двухфакторной теории Ф. Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора.

По их мнению, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов» [5].

Тема 3. Процессуальные теории мотивации

3.1. Теория ожиданий В. Врума

Мотивация как произведение ожидания результатов, ожидания в отношении результатов и валентности

Процессуальные теории мотивации раскрывают, при каких условиях и каким образом проявляется активность в труде, они объясняют действие «механизма мотивации». Теория ожиданий В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Согласно теории В. Врума мотивация понимается как произведение:

- 1) ожиданий того, что усилия дадут желаемые результаты (З-Р);
- 2) ожиданий того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р-В);
- 3) ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

$$З-Р \times Р-В$$

Валентность = Мотивация

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим: менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством, получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к заработной плате, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими [6].

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию трудовой деятельности, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение

с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работником.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат усилия.

3.2. Теория справедливости С. Адамса

Исходное положение теории С. Адамса. Основной вывод теории справедливости

Исходным положением теории С. Адамса является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения.

Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они

считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность [8].

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Многие компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

3.3. Теория Л. Портера - Э. Лоулера

Пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Л. Портера – Э. Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается

соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Модель представлена на рисунке 1.

Согласно модели Л. Портера - Э. Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характера человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7) - такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения (8) - такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе [8].

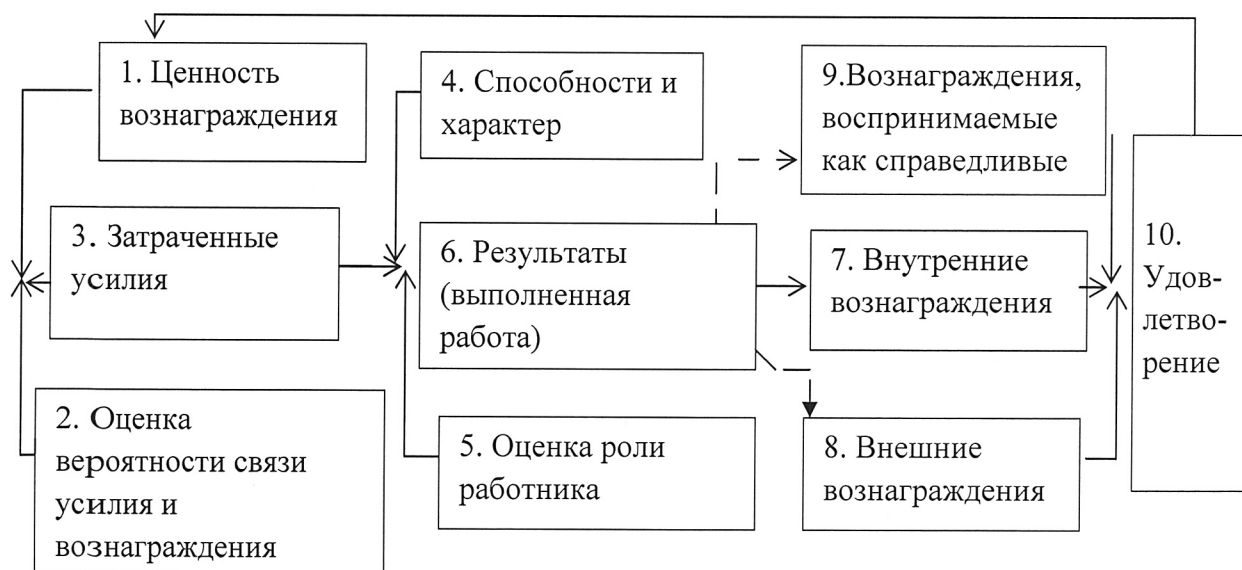


Рис. 1. Модель Л. Портера - Э. Лоулера

Штриховая линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают

возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (10) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Теория Л. Портера - Э. Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер

предложил следующее объяснение. Заработная плата любого работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется.

Наконец, выплата третьей части происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь первые две части вместе взятые. Данная часть не будет, однако, периодически расти.

Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы может меняться и весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и заработная плата посредством уменьшения ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании заработной платы работника с результатами в текущий период. Таким образом, повышение или понижение производительности «влечет за собой большие изменения в оплате труда». Ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, занимающегося этой деятельностью, – два различных, но взаимосвязанных понятия [8].

3.4. Концепция партисипативного управления

Связь мотивов, стимулов и потребностей людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовыми коллективами

Концепция партисипативного управления (от англ. participante - участвовать) базируется на том, что если работник заинтересованно и активно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно.

Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

На успешных предприятиях, с традициями и высокой долей творческих, трудолюбивых и исполнительных сотрудников, работающих в русле теории «Y», можно говорить о логичной связи между самоуправлением и мотивацией. На близких к банкротству предприятиях, где велика доля безинициативных работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с низкой производительностью, предположительно, концепцию партисипативного управления ждет провал и более предпочтительной выглядит теория «X».

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

2) работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);

3) работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.);

4) работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

5) производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожеланий работников. Это дает возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов.

Работник реализует потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды А. Маслоу, а предприятие достигает значимых результатов: высокой производительности и качества [9].

Тема 4. Заработная плата как основа мотивации трудовой деятельности

4.1. Материальное стимулирование и структура оплаты труда

Заработная плата. Основная заработная плата. Дополнительная заработная плата. Вознаграждение за конечный результат. Премия за основные результаты. Материальная помощь

Если задачей организации является эффективная система мотивации персонала, необходимо четкое представление о стимулах, имеющихся в

арсенале. *Материальные стимулы.* Прежде всего, это изменяющаяся оплата труда. По словам Ф. Герцберга обычная заработная плата имеет значение только при приеме в организацию. Мотивацией, заставляющей человека работать лучше, является изменение заработной платы – повышение, если это поощрение, или уменьшение, если это наказание.

С точки зрения Трудового кодекса РФ и соблюдения действующего в России законодательства, штрафы невозможны, возможны только премии. Если работник принят на ту или иную должность с должностными инструкциями и нормами, уменьшить заработную плату возможно лишь при уменьшении выработки норм. При отсутствии должностных инструкций нет способа легально уменьшить заработную плату. Нет норм – нет должностных обязанностей, за невыполнение которых возможно наказание в виде «штрафа».

Поощрение работника, размер оклада, премии или повышение заработной платы и есть мотивация. Работник должен четко понимать какое поведение стимулируется. Например, за увеличение объема работы, зоны ответственности, за повышение квалификации, за совмещение должностей, выполнение какой-либо новой функции, за уменьшение численности работников, за увеличение объема продаж и так далее. Повышение должностного оклада будет являться серьезным материальным стимулом.

Второй важный материальный стимул – это премирование. Возможен вариант премирования по традиции, за повышение качества продукции, по итогам работы за квартал, год, месяц, за достижение тех или иных результатов. Эффективная система – четкое осознание того, за что платится заработная плата, должностной оклад. Четкое представление, за что платится премия: за эффективную организацию, за выдающиеся заслуги, за те результаты, которые не были запланированы, но были достигнуты. А обычный оклад платится за нормальное исполнение должностных обязанностей, за выполнение плана, соблюдение сроков, уровня и качества и

так далее. Вторым серьезным материальным стимулом является премирование [1].

В условиях рыночной экономики заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом.

Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. В общем виде структура оплаты труда работника предприятия или организации может быть представлена следующим образом: основная заработная плата, дополнительная заработная плата, вознаграждение за конечный результат, премия за основные результаты, материальная помощь [2].

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную расценку по видам работ. При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в

отчетном месяце. Для служащих – основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней за месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

- 1) доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- 2) доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- 3) надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- 4) доплата за работу в вечерние и ночные смены;
- 5) доплата бригадирам и звеньевым за руководство;
- 6) надбавки за классность водителей и машинистов;
- 7) надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- 8) персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- 9) доплаты за ненормируемый рабочий день;
- 10) оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;
- 11) доплата за время выполнения государственных обязанностей;
- 12) другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде определенных, установленных государством или предприятием процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также влияют на себестоимость продукции.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений.

Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада (КТУ, КТВ).

Вознаграждения выплачиваются:

- 1) за увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;
- 2) рост производительности труда (выработки);
- 3) повышение качества продукции, работ и услуг;
- 4) своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию;
- 5) внедрение изобретений и рационализаторских предложений в НИИ, КБ и на предприятиях;
- 6) экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических);
- 7) другие виды достигнутых результатов.

Как правило, конечные результаты указываются в годовых и квартальных планах, и в случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждения. Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премии по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в отсутствие последней может идти речь только о вознаграждении. В современный период, когда имеет место фискальная система налогообложения, многие предприятия, и особенно коммерческие фирмы, искусно «прячут прибыль» и реальный фонд оплаты труда за счет

проведения наличных денежных расчетов через собственные магазины, ларьки, оптовые базы и даже через отделы сбыта.

Поэтому четкое разделение премии за основные результаты и вознаграждения за конечный результат носит условный характер и, в лучшем случае, известно только директору и главному бухгалтеру. В будущем, с развитием легальной рыночной экономики и «мягкого налогообложения», роль премии будет возрастать.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях:

- 1) смерть сотрудника или его близких родственников;
- 2) свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- 3) для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника;
- 4) при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- 5) к очередному отпуску для приобретения путевки;
- 6) для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника, по распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.

Итак, оплата труда работника производится исходя из сложности, квалификации и результативности труда и включает в себя основную и дополнительную заработную плату, вознаграждение за конечный результат, премию за основные результаты и материальную помощь.

4.2. Системы оплаты труда

Тарифная система. Тарифная ставка. Сдельная оплата труда. Сдельный наряд. Сдельно-премиальная система. Аккордная оплата

труда. Аккордно-премиальная система оплаты труда. Повременная оплата труда. Прямая повременная оплата. Повременно-премиальная система оплаты труда

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории. Роль тарифной системы в организации заработной платы велика. Такой ее элемент, как тарифная ставка обеспечивает соответствие между мерой труда и мерой оплаты.

Тарифная ставка, по сути, аккумулирует в себе качественную сторону труда и отражает ее в заработной плате. Она учитывает сложность труда, свидетельствует о квалификации работника, затратах физического и умственного труда [4].

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве случаев действуют часовые и дневные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда для всех категорий рабочих. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

ЕТКС – это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющих в народном хозяйстве страны. В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов:

1. «Характеристика работ» – дается краткое описание работы, которую должен выполнять работник данного разряда, степень самостоятельности рабочего, операции по наладке и обслуживанию оборудования, подготовке материалов и т. п.

2. «Должен знать» – приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

3. «Примеры работ» – помещается перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному разряду рабочего.

ЕТКС служит для выполнения работы по оценке сложности выполняемых работ и отнесения их к тому или иному разряду, определения профессий рабочих под конкретные виды работ и соответствующие им квалификационные разряды. Основой ЕТКС являются квалификационные разряды рабочих, которые отражают сложность труда рабочих и тарифные часовые ставки, привязанные к этим разрядам. Для сложных работ основного и вспомогательного производств, требующих квалифицированного труда, предусмотрено 8 разрядов.

ЕТКС выпущен в двух частях. Первая содержит «Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства». Вторая включает специфические профессии рабочих для различных производств.

Сдельная оплата труда весьма распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта и связи, бытового обслуживания, там, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ, можно четко выделить объем произведенной продукции и услуг.

Сдельная оплата устанавливает непосредственную связь заработной платы с конечными результатами производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов. Сдельный наряд является документом для планирования, учета и оплаты труда рабочих (бригады, звена, рабочего). Наряд содержит перечень, состав и срок

выполнения работ с указанием условий производства, плановый и фактический объем выполненных работ, нормы затрат времени и расценки на единицу работ и на весь объем.

На оборотной стороне сдельного наряда приводится табель отработанного времени. Сдельный наряд составляется мастером с участием нормировщика и выдается рабочему перед началом работы. После приемки работы сдельный наряд закрывается, в нем подсчитываются нормативное время и сумма заработной платы. Затем сдельный наряд сдается в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Сдельный заработок в прямой сдельной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{сд} = \sum_{i=1}^n V_i \times Z_i,$$

где $Z_{сд}$ – сдельный заработок рабочего, руб.;

V_i – объем выполненной i -й работы, руб.;

Z_i – расценка оплаты труда на i -ю работу, руб. / ед.;

n – число видов работ в сдельном наряде, ед.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает наряду со сдельным заработком, рассчитанным по приведенной выше формуле, выплату премии за каждый процент сокращения нормативного времени (ΔT), который вычисляется по формуле:

$$\Delta T = \frac{(T_{\phi} - T_n)}{T_n} \times 100,$$

где T_n , T_{ϕ} – соответственно, нормативное и фактическое время выполнения работ по сдельному наряду (час.)

Аккордная оплата труда является логическим продолжением прямой сдельной системы оплаты труда только по укрупненным видам работ (изделие в промышленности, комплекс работ или часть здания в строительстве) и наиболее эффективна при бригадной форме организации труда. Основным документом в планировании и учете заработной платы

является аккордный наряд, который сходен со сдельным нарядом, а нормативную базу составляют калькуляции затрат труда и заработной платы на укрупненный вид работ.

Эффективность аккордной системы заключается в сокращении времени нормировщиков на составление и закрытие нарядов, в упрощении функций мастера, который выдает бригаде законченный объем работ и принимает практически готовую продукцию, а также в сокращении затрат времени бухгалтеров и экономистов.

Кроме того, аккордная система поддерживает коллективизм в бригаде и соответствует менталитету русского рабочего, в отличие от индивидуальной прямой сдельщины [5].

Аккордно-премиальная система оплаты труда является логическим продолжением сдельно-премиальной системы по укрупненным видам работ и в условиях бригадной организации труда. Ее преимущества по сравнению с аккордной заключаются в возможности материального стимулирования достижения конечных результатов производства:

- 1) роста производительности труда;
- 2) выпуска качественной продукции;
- 3) экономии материальных и энергетических ресурсов;
- 4) сокращения себестоимости продукции.

Одним из наиболее важных вопросов в сдельной системе оплаты труда является объективное распределение сдельного заработка между членами бригады.

Заработная плата между членами бригады распределяется пропорционально отработанному времени и тарифным ставкам, соответствующим присвоенным разрядам. Наиболее удобен расчет заработной платы по коэффициенту приработка, или коэффициенту трудового участия (КТУ). Заключается он в том, что сначала определяют заработную плату за отработанное время по тарифу каждого рабочего и в

целом по бригаде. Затем определяется коэффициент приработка путем деления всей суммы заработной платы бригады на заработную плату по тарифу. Полагающаяся каждому рабочему заработная плата определяется путем умножения заработной платы по тарифу на КТУ.

Повременная оплата труда применяется для различных категорий рабочих и служащих в тех случаях, когда затруднительно четко установить плановый объем работ и нормировать затраты труда на единицу объема.

Повременная оплата нашла широкое применение во всех отраслях народного хозяйства для оплаты труда служащих и вспомогательных рабочих. Основой повременной системы являются тарифные ставки и должностные оклады работников, и фактически отработанное время за месяц. Контроль выполнения плановых работ производится с помощью должностных инструкций и оперативных заданий руководства. Общая сумма заработной платы при повременной системе состоит из трех основных составляющих:

- 1) основная заработная плата за отработанное время (оклад, ставка);
- 2) дополнительная заработная плата за условия труда (доплаты и надбавки);
- 3) премия за основные результаты хозяйственной деятельности.

Основная заработная плата включает установленный месячный должностной оклад для руководителей или специалиста (или месячную тарифную ставку для рабочего или служащего), рассчитанный исходя из фактически отработанного времени.

Это весьма стабильная часть заработной платы, согласованная с работником при его найме, которая не может быть меньше минимального размера оплаты труда. Размер основной заработной платы устанавливается в рублях или долларах с оплатой по курсу ММВБ или ЦБ РФ.

Дополнительная заработная плата содержит различные доплаты и компенсации за неблагоприятные условия труда, совмещение профессий,

стимулирование более напряженной работы, доплаты за многосменный режим, за классность водителям автомобилей, за выполнение обязанностей бригадира и звеньевого, за ученую степень и звание в вузах и т.п. В дополнительной заработной плате учитываются как условия, так и квалификация работника.

Премия за основные результаты хозяйственной деятельности выплачивается при условии достижения определенных конечных результатов: роста объема товарной продукции, наличия балансовой или чистой прибыли, снижения затрат на производство, выпуска продукции высокого качества, высокой культуры производства и услуг и т. п. Премия нацеливает работника на получение коллективного результата, а ее величина регламентируется положением об оплате труда.

Прямая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и не оказывает прямого влияния на качество продукции и услуг. В частности, работа лифтеров, вахтеров, курьеров, учетчиков, кассиров, табельщиков, кладовщиков и т. п. Расчет заработной платы по прямой повременной системе производится по формуле:

$$З_{\text{ф}} = З_{\text{н}} \times \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}},$$

где $З_{\text{ф}}$ – фактическая оплата труда за месяц, руб.;

$З_{\text{н}}$ – установленный работнику должностной оклад (тарифная ставка) за месяц, руб.;

$T_{\text{ф}}$, $T_{\text{н}}$ – соответственно фактическая и нормативная продолжительность работы за месяц.

Применение прямой повременной оплаты эффективно в стабильном производстве с высокой дисциплиной труда и качеством работ, когда случаи нарушения трудовой дисциплины, брака и низкой культуры производства

являются исключением из правил. Повременно-премиальная система оплаты труда применяется в случаях, когда различия в условиях производства и квалификации рабочих-повременщиков велики и необходимо учесть не только дифференциацию в квалификации труда, но и целый ряд психологических и экономических факторов.

Сделать это можно за счет дополнительной заработной платы (Z_d), которая в свою очередь зависит от совокупности доплат и выплат за результаты и сложность труда:

$$Z_d = Z_n \times (D_n + D_c + D_m + D_b + D_k + D_h),$$

где Z_n – должностной оклад работника;

D_n – доплата за интенсивность труда, %;

D_c – надбавка за совмещение профессий, %;

D_m – доплата за многосменный режим, работу в вечернее и ночное время, %;

D_b – доплата бригадирам и звеньевым, %;

D_k – доплата за классность (водителям, машинистам), %;

D_h – доплата за ненормированный рабочий день, %.

В настоящее время предприятия в коллективном договоре или в положении об оплате сами устанавливают размеры доплат и надбавок по указанным выше составляющим.

Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для оплаты труда руководителей и специалистов предприятий и организаций. Основную величину заработной платы составляет должностной оклад по штатному расписанию, согласованный с работником при найме на работу в контракте. Должностной оклад устанавливается в рублях или в долларах с оплатой по курсу ММВБ или ЦБ РФ и предусматривает оплату за выполнение обязанностей, обозначенных в должностной инструкции, премиальная часть образуется за счет дополнительной заработной платы и премии по итогам хозяйственной деятельности.

Дополнительная заработная плата (руб.) учитывает специфические условия труда руководителя и специалистов и состоит из следующих элементов:

$$З_д = З_н (Д_п + Д_с + Д_к + Д_н),$$

где $З_н$ – должностной оклад работника;

$Д_п$ – доплата за интенсивность и неблагоприятные условия труда, %

$Д_с$ – доплата за совмещение профессий, %;

$Д_к$ – доплата за высокую квалификацию, %;

$Д_н$ – доплата за ненормированный рабочий день, % .

Иногда последний вид доплат включается в основную заработную плату. Указанные выше доплаты включаются на крупных предприятиях в положение об оплате труда или коллективный договор. Эффективность применения повременной оплаты зависит от ряда факторов:

- 1) наличия и детализации внутренних нормативных документов;
- 2) уровня трудовой и исполнительской дисциплины;
- 3) ясности для коллектива поставленных целей и критериев эффективности;
- 4) уровня квалификации персонала;
- 5) размеров среднемесячной заработной платы;
- 6) платежеспособности предприятия по оплате труда;
- 7) социально-психологического климата.

С развитием рыночных реформ и повышением стабильности производства удельный вес повременной системы оплаты будет возрастать.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачивается работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Премирование из прибыли производится в соответствии с установленными на предприятии показателями по отдельным категориям персонала. Важное

значение имеет состав показателей премирования, принимаемых в качестве оценки конечного результата деятельности предприятия или организации [5].

В современных условиях в качестве таких показателей используются: балансовая прибыль, объем реализованной продукции (продаж) и качество продукции (процент брака). Состав показателей отбирается заранее экспертным методом, обсуждается на конференции трудового коллектива и утверждается правлением предприятия. Далее определяется количественная взаимосвязь между достижением конечного результата и размером начисленной прибыли за его перевыполнение, как правило, в процентах к должностным окладам или тарифным ставкам. На практике он решается с помощью соглашения между администрацией и трудовым коллективом, исходя из экономического состояния предприятия.

Наряду с этим вводится шкала снижения премии (от 50% до 100%) за невыполнение плановых показателей и различные нарушения:

- 1) невыполнение плана по номенклатуре выпускаемой продукции;
- 2) невыполнение плана внедрения новой техники;
- 3) невыполнение заданий по экономии непроизводственных ресурсов;
- 4) превышение себестоимости продукции, работ и услуг;
- 5) плохое состояние трудовой и исполнительской дисциплины.

Формы и размеры премирования зависят от категории персонала предприятия, премирование рабочих осуществляется за выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества продукции и культуру производства в виде расчетного процента к часовой тарифной ставке (обычно до 75%) от фактически отработанного времени, т.е. начисление премии идет на основную заработную плату. Размер премии определяет руководство предприятия исходя из балансовой прибыли. Иногда расчетный процент премии резервируется в фонде оплаты труда. Фактически премирование рабочих направлено на достижение коллективных результатов

бригад, участков и цехов и не всегда связано с конечным результатом предприятия.

Взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года или полугодия (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса, определяющей состав оценочных показателей хозяйственной деятельности) и составляют до 50% общего дохода работника. При этом размер премий также увязан с квалификацией работника, так как премии начисляются в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате. Гибкая система материального стимулирования выступает неотъемлемой частью успешной реализации стратегий, связанных с обеспечением долгосрочной прибыльности, базирующейся на росте производительности.

Индивидуальные стимулы по увеличению норм выработки сегодня являются неэффективными. В рамках нового управленческого мышления предполагается сочетание единообразного жалования с участием работников в прибыли, получаемой предприятием в целом.

Последнее само по себе позволяет, как показывает практика, на 10-40% снизить долю издержек на заработную плату и стоимость продукции.

По мере внедрения ячеечной формы расстановки производственного оборудования все большее значение приобретают различного рода групповые формы стимулирования труда.

Важным является и структура заработной платы: если значительная часть заработной платы работника (около 50%) приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обстоятельство обеспечивает снижение текучести кадров. Во-первых, работники теряют значительную часть своего дохода при смене места работы. Во-вторых, менеджеры в случае возникновения финансовых или каких-либо иных затруднений (например, в связи с неблагоприятной хозяйственной конъюнктурой) могут просто не выплачивать такие премии при увольнении работников.

Подводя итог, следует отметить, что на крупных предприятиях промышленности и строительства тарифная система нашла широкое распространение и является нормативной базой начисления заработной платы рабочим и служащим. На предприятиях малого бизнеса для оплаты труда управленческого персонала применяется повременно-премиальная система, а для оплаты труда рабочих – аккордная и аккордно-премиальная системы, использующие укрупненные нормативы времени.

Тема 5. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала

5.1. Оценка рабочих мест. Сопоставление факторов, примененных в оценке рабочих мест. Расчет оценки рабочих мест

В зарубежных и отечественных компаниях часто для подготовки решения о размере денежной оплаты труда на конкретном рабочем месте используют оценку рабочих мест для составления тарифной сетки и определения размеров заработной платы работников.

Тарифная сетка не должна быть противоречивой в пределах компании, но и должна соответствовать ставкам, существующим на рынке труда. Другими словами, уровень оплаты труда каждого работника должен быть согласован с размерами заработной платы других работников той же компании, а также с оплатой труда за выполнение аналогичных работ в других фирмах того же профиля данного региона.

Наиболее часто используется метод сопоставления факторов и очковая (балльная) система.

Сопоставление факторов. Процесс сопоставления рабочих мест по факторам выполняют в такой последовательности:

1. Специальная комиссия выбирает от 10 до 20 основных должностей, соответствующих полному перечню должностей данной организации от наиболее высоких до самых низких. Существует несколько принципов, которые соблюдаются при проведении такого отбора:

а) рабочие места должны представлять полный диапазон уровней оплат от самого низкого до самого высокого;

б) должны быть представлены все функциональные подразделения организации;

в) оцениваемые рабочие места должны быть с низким процентом увольнений. Выполнение этого требования гарантирует соответствующую оплату с сохранением персонала на рабочих местах. Высокий процент увольнений может указывать на то, что оплата труда слишком низкая, чтобы удержать квалифицированных работников от увольнения;

г) должно быть 3-4 квалифицированных претендента на каждую вакансию. Адекватное число квалифицированных претендентов – признак того, что оплата работы конкурентоспособна на трудовом рынке;

д) оцениваемые рабочие места должны быть представлены всеми разновидностями существующих групп профессий. Иногда эксперт может выбирать из некоторого количества профессий, соответствующих описанным выше условиям. В этом случае могут быть отобраны несколько видов профессий, представляющих различные классы. Например, большинство организаций имеют от пяти до десяти наименований профессий, которые представляют 75% всех рабочих мест. При возможности некоторые из этих профессий выбираются, если они удовлетворяют остальным требованиям оцениваемых работ.

2. Каждая из отобранных должностей ранжируется по пяти факторам: напряженность умственного труда; напряженность физического труда; квалификация; степень ответственности и условия труда. По каждому фактору все рабочие места оцениваются баллами от 1 до 5.

3. Действующая заработная плата для каждой из представленных должностей рассчитывается так, чтобы была определена доля заработной платы, приходящаяся на каждый из 5 факторов. Для этого среднемесячная заработная плата для представителей должности делится на сумму всех

очков, и цена каждого очка умножается на число очков, присвоенных каждому фактору.

Преимущество такого пофакторного сопоставления должностей в том, что оно обеспечивает значительную гибкость при оценке заработной платы и позволяет обосновать ее различие для отдельных категорий персонала.

Очковая (балльная) система. Особенность этого метода в том, что выбирается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимальное число очков. Этот метод относительно прост и может быть широко использован.

После того как составлен набор факторов и разработана шкала их оценки, можно приступить собственно к оценке различных должностей организации, присваивая каждому фактору определенное число очков из общей суммы баллов, предназначенных для оценки данного фактора. Затем определяется общая сумма баллов для каждого рабочего места. Естественно, что должности, оцененной наибольшим числом очков, будет соответствовать наибольшая заработная плата [4].

Для определения цены балла берется зарплата работника, занимающего самую высокую должность, и делится на 1000. После этого определяется зарплата по всем другим должностям организации.

5.2. Показатели работы, используемые для планирования денежных выплат.

Производительность. Качество работы. Посещаемость. Этика поведения. Безопасность. Цели работы. Стоимость акций. Долгосрочный рост. Краткосрочная прибыль

При планировании денежных выплат, для управления программами по материальному стимулированию работников используют четыре правила:

1. Система оплаты труда должна быть понятной. Сложные системы смущают работников и могут привести к недоразумениям и неправильным толкованиям.

2. О системе оплаты труда необходимо поставить в известность служащих. Нельзя ожидать от служащих того, чтобы они достигли каких-то определенных ожидаемых результатов за счет данных планов, если им не сказали точно, чего именно от них ожидают.

3. Побудительные цели, задачи, ожидания должны быть достижимы. Нереалистичные цели являются обескураживающими и не мотивируют работников.

4. Показатели работы, на которых основываются стимулы, должны быть измеримы.

Рассмотрим некоторые показатели подробнее.

Производительность. Фактически все стимулирующие программы включают некоторую меру производительности. Производительность может быть основана на стандартах производства или нормах выработки.

Качество работы. Некоторые системы денежного стимулирования включают несколько мер качества работы в решениях о поощрительном денежном вознаграждении: брак, лишние затраты и отходы. Эта информация используется для того, чтобы определить среднее качество выполнения работы для всех служащих. Качество работы отдельного служащего определяется сравнением его работы со средним значением. Эта информация затем включается в другие три показателя выполнения работы, которыми являются рацпредложения, сотрудничество и объем выпускаемой продукции. Увеличение размера поощрительного денежного вознаграждения каждого служащего зависит от результатов этих четырех показателей.

Иногда качество работы используется как единственный решающий фактор в решении о денежных вознаграждениях.

Посещаемость. Работодатели используют различные, связанные с оплатой стимулы, чтобы улучшить посещаемость работников (точность прихода на работу, соблюдение распорядка рабочего дня, количество больничных листов и т.д.).

Этика поведения. Этика поведения включает в себя различные аспекты поведения служащих, выражающиеся в способности к коллективному взаимодействию, готовности помочь, терпимости к потребностям других людей, а также соответствующий занимаемой должности внешний вид.

Например, компания может выбрать для оценки разнообразных проявлений поведенческой этики служащих аккуратность, качество ухода за оборудованием, эффективность применения профессиональных навыков, инициативность, отношение к коллегам и руководству, готовность поделиться своими знаниями с другими. Эти аспекты поведенческой этики компания принимает во внимание при вручении своим работникам поощрительных выплат. Этика поведения является показателем работы, для выведения которого требуется больше параметров оценки, чем для таких измеримых величин, как производительность или посещаемость. Хотя очень часто поведенческие аспекты, подлежащие оценке, включаются в систему анализа деятельности, однако в премиальную систему оплаты труда они входят реже.

Безопасность. О правильности соблюдения сотрудниками правил безопасности судят по количеству предупрежденных несчастных случаев. Как правило, существует два способа выплат поощрительного денежного вознаграждения за соблюдение правил безопасности. При первом способе безопасность рассматривается как один из показателей, по которым оценивается производственная деятельность в целом.

Принцип выплаты сотруднику премии за соблюдение правил безопасности может также основываться исключительно на анализе коэффициента несчастных случаев, например, ежегодные дополнительные выплаты тем сотрудникам, у которых этот коэффициент равен нулю [3].

5.3. Особенности использования поощрительных выплат для менеджеров

Поощрительные выплаты по результатам деятельности. Поощрительная покупка ценных бумаг с премией. Порядок приобретения ценных бумаг при повышении их стоимости. Доля участия сотрудников в деятельности фирмы. Дополнительные наличные выплаты. Система условных акций

Процент выплат, определяемый прогрессивной системой оплаты, постепенно возрастает от низшего звена управления к высшему. Тарифная заработная плата для управляющих высшего звена в среднем составляет 37% их суммарного дохода; поощрительные выплаты составляют в целом около 52%; оставшиеся 11% покрываются за счет пособий. Поощрительные выплаты для менеджеров среднего звена составляют от 10% до 33% от их оплаты труда. Для менеджеров первичного звена поощрительные выплаты представлены обычно не более чем 10% от их оплаты. Поощрительные выплаты по результатам деятельности предусматривают премиальные наличные выплаты тем менеджерам, которые достигают успехов при выполнении задач, связанных с особыми видами деятельности.

Показатели деятельности в подобной системе поощрительных выплат варьируются в зависимости от вида работы. Очень часто они связаны с так называемой системой анализа MBO (management by objective, т. е. «управление методом оценки эффективности»), при которой вышеупомянутые задачи ставятся в отношении таких показателей, как производство, продажа, качество работы и уровень обслуживания.

Размер поощрительных наличных выплат зависит от успешности выполнения менеджером этих задач.

Поощрительная покупка ценных бумаг с премией. Менеджер обладает правом на приобретение так называемых ценных бумаг с премией, т. е. на покупку определенного количества акций предприятия по установленным ценам в течение данного периода времени. Менеджер имеет полную свободу действий при осуществлении своего права выбора. Главная цель подобной

системы приобретения ценных бумаг – позволить менеджерам почувствовать степень успешности работы предприятия в результате их деятельности.

Поощрительные ценные бумаги с премией несут с собой налоговые выгоды тем менеджерам, которые выполняют для этого определенные требования.

Порядок приобретения ценных бумаг при повышении их стоимости. Одной из проблем, связанных с владением ценными бумагами с премией, является то, что менеджеры, приобретающие ценные бумаги, должны оставаться держателями этих ценных бумаг, по крайней мере, в течение года, для того, чтобы соответствовать условиям ставки налога на прирост рыночной стоимости капитала. Как правило, от менеджера в таком случае требуются значительные капиталовложения. Порядок приобретения ценных бумаг при повышении их стоимости позволяет менеджеру получить дополнительную денежную сумму при любом повышении стоимости приобретаемых ценных бумаг в течение установленного периода. Вообще покупка менеджером ценных бумаг не является обязательной. Помимо дополнительной денежной суммы для покупки ценных бумаг по завышенной стоимости менеджеру выплачиваются деньги в размере дивидендов от этих ценных бумаг.

Доля участия сотрудников в деятельности фирмы. Некоторые критики утверждают, что в системе реализации обычных краткосрочных ценных бумаг, а так же в системе участия в прибылях не учитывается деятельность фирмы и ее развитие, требующее более длительной перспективы.

Так называемая доля участия служащих в деятельности компании определяется системой премиальных выплат, связанной с оценкой умения достигать долгосрочных целей. Эти цели могут ставиться в отношении таких областей деятельности фирмы, как сбыт, сокращение себестоимости товара, улучшение качества продукции, рыночная стратегия, или в отношении

других, поддающихся количественному определению показателей деятельности, связанных с долговременной успешной работой фирмы.

Такие премиальные выплаты могут быть выданы наличными деньгами, ценными бумагами или и тем, и другим.

Дополнительные наличные выплаты, как правило, приносят менеджерам дополнительный процент от того дохода, который имеет фирма в течение короткого периода времени. Такая система эффективна, но может привести к оптимизации, т. е. быстрому получению краткосрочных прибылей, при которой не получают реализации новые планы инвестиций и другие долгосрочные проекты.

Система условных акций. Успешно применяют систему условных акций американской компании «ЗМ» ряд отечественных коммерческих фирм, поэтому остановимся на ней подробнее.

В основу данной системы стимулирования труда легли следующие принципы: во-первых, формы материального вознаграждения менеджеров должны быть конкурентоспособными относительно других компаний; во-вторых, механизм стимулирования ориентирует руководителей на достижение конечных результатов как в собственной работе, так и в работе подразделений и компании в целом; в-третьих, переменная часть дохода гибко реагирует на результаты деловой активности и качества управления, причем доля премий и дополнительных выплат тем больше, чем выше ранг управляющего.

Таким образом, доход менеджера будет состоять из двух частей: базовой заработной платы и «участия в прибылях». Выплаты через «участие в прибылях» представляют собой подвижную часть в пределах рыночно обусловленного среднего уровня оплаты труда данной категории управляющих кадров, тесно увязанную с конечными результатами. При первом назначении работника на низкую управленческую должность доля

вознаграждения, приходящаяся на «участие в прибылях», составляет 5-15% и увязывается с прибыльностью соответствующего подразделения.

По мере служебного роста и продвижения менеджера доля «участия в прибылях» увеличивается до 35%, а составляющие складываются по результатам деятельности подразделения, группы (сектора) и организации в целом. Такой подход касается, прежде всего, линейных руководителей. «Участие в прибылях» управляющих функциональных служб связано с результативностью компании в целом, и доля этой части коррелирует с рангом руководителя [8].

5.4. Нематериальные способы мотивации трудовой деятельности

Организационные способы стимулирования. Моральные методы стимулирования. Психологические методы стимулирования

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально-психологические. Организационные способы отвечают за привлечение работников к участию в делах организации, т.е. им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне.

Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость, личную ответственность за результаты труда; ощущают ценность результатов, конкретную их важность для кого-то; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде; признание личное и публичное. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного больше; к морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации; морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей. Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше.

Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и

морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает. В заключение следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов воздействия на человека. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-настоящему действенным и личностно значимым.

Горизонтальная карьера – сотрудник осваивает новые специальности и принимает участие не только в работе руководящих органов, но и в принятии профессиональных решений, в работе тех или иных советов, экспертных советов, советов специалистов в своей области, которые, может быть, лучше знают дело, но не всегда им руководят. Мнение экспертов бывает очень важно [9].

Используются также дополнительные стимулы. Это стимулы участия в различных фондах, организациях; продажа, распределение на льготных условиях акций компании своим работникам; выплата различных бонусов, дивидендов, части прибыли по итогам работы за год. Такое распределение дивидендов, части прибыли имеет очень важное воспитательное, психологическое значение. Люди меняются, когда они совместно принимают

решения и несут ответственность за принятые решения и воплощение их в жизнь.

Рассмотрим различные социально-натуральные стимулы: покупка работниками продукции, выпускаемой компанией, на различных льготных условиях; предоставление различных льготных кредитов; отсрочка платежей на определенный период, частичная оплата социальных благ и так далее. Важно использовать это действительно как мотивирующий фактор. Недопустимо, когда блага, особенно социальные, получают те, кто находится выше по служебной лестнице. Начальникам достается больше и лучше автомобиль, большая оплата сотовых разговоров, дача и т.д. В этом случае преимущество карьерного роста и использование дополнительных возможностей предоставляется руководителям.

Правильнее, когда те или иные блага (автомобиль компании, некоторый оплачиваемый объем сотовых разговоров и т.д.) предоставляется лучшему сотруднику, тому, кто демонстрирует большой вклад в дело компании, освоил новую специальность, нашел интересного клиента и т.п. Это - поощрение, которое мотивирует человека развиваться дальше. Таким образом, это стимулирует к такому поведению, которое ожидается от работников.

Социальные стимулы – стимулы, которыми поощряются все, кто работает в компании. Не обязательно лучшие, и, ни в коей мере не те, кто занимает более высокие посты, а все, работающие в данной организации. Например, бесплатное или частично оплаченное медицинское обслуживание, медицинская страховка, посещение различных платных дошкольных учреждений детьми сотрудников, частичное или полностью оплаченное питание, оплата транспортных расходов, досрочный выход на пенсию, покупка для работников жилья и так далее. Это может даваться как лучшим, так и всем.

Недопустимо, когда общие социальные блага, например, медицинскую страховку, получают только лучшие. Непремлемо, когда все получают то, что должны получать самые ценные, важные, необходимые сотрудники. Умное, умелое и точное сочетание финансовых возможностей компании и интересов сотрудников компании приведет к тому, что сложится достаточно четкая комплексная система мотивации персонала.

5.5. Корпоративная культура как важная составляющая мотивации трудовой деятельности

Корпоративная культура компании. Формальная корпоративная культура

Корпоративная культура компании – сильный инструмент мотивации персонала, важный, но редкий элемент системы мотивации, в отличие от премии, зарплаты и чего-то в стиле «разделяй и властвуй».

Культура компании – «высший пилотаж» в системе мотивации. Серьезный вдумчивый руководитель будет работать с тем, что действительно называется мотивацией: с культурой компании, с корпоративными ценностями, то есть с тем, как работники строят отношения внутри организации друг с другом, как они разрешают конфликты, как они себя ведут, какие существуют поведенческие нормы [7].

Корпоративная культура – это правила внутреннего трудового распорядка, это обязательный документ, который должен быть в любой организации, это те ценности, которые есть в компании. Компания работает с теми людьми, кто эти ценности разделяет, и не поощряет тех, кто не разделяет, не поддерживает, не соблюдает поведенческие нормы, принятые в компании.

Целеустремленность. Для достижения поставленной цели сосредотачиваются все усилия. При этом цели, которые ставит перед собой вся компания, более ценны для компании и для сотрудников, чем их личные

цели. Для каждого служащего определяется сфера его деятельности, ответственности и те результаты, которые он должен достичь в компании.

Соответственно, сотрудник должен уметь держать слово, выполнять взятые на себя обязательства как перед клиентами, так и перед своим руководителем и коллегами. Верность слову включает в себя выполнение всех взятых на себя обязательств, договоренностей.

Забота об отдыхе - компания рассматривает потребности своих служащих вне жизни компании (выходные дни, перерывы, отпуска) как важный элемент. Ответственность работников за качество работы связывается с ответственностью компании за качество отдыха сотрудников.

Очень важна такая нравственная ценность, как *уважение к старшим*. Руководство, персонал должны прислушиваться к советам старших, опытных людей, ветеранов компании, к деловому опыту тех, кто долгое время пробыл в этом бизнесе, вообще в жизни. Соответственно это уважение демонстрируют и руководители, и молодые.

Уважение человеческого достоинства, ценность человеческой жизни, забота о здоровье, бережное отношение к человеку – это также важный элемент корпоративной культуры.

Корпоративная культура включает комплекс ценностей, норм, привычек, правил, форм поведения, традиций, сложившихся в данной организации. Стремление к общим ценностям, общим правилам, принципам работы способно объединить людей, сплотить их, создать обстановку, которая позволяет компании лучше работать.

Для поддержания необходимого результата в работе корпоративная культура является одним из важнейших инструментов создания мотивации на лучшую работу, на удержание персонала в этой организации, и большим подспорьем для успеха бизнеса. Организации, в которых важное место занимает корпоративная культура, как правило, работают эффективнее, достигают гораздо больших результатов.

Следует отметить основные составляющие корпоративной культуры. В первую очередь это миссия организации. Она основывается на стратегии, формулируется в рекламном плане, в плане, ориентированном на внешнего потребителя, на клиента, дистрибьютора, поставщика. Существует внутренняя часть стратегии, ориентированная на персонал.

Стиль руководства. Предпочтение отдается авторитарному стилю, или демократическому или стилю сотрудничества? Каким руководителям отдается предпочтение в компании? Каким образом принимаются решения? Как руководство информирует своих сотрудников о принятом решении? Ответы на поставленные вопросы определяют стилевые особенности поведения руководства.

Библиографический список

1. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
2. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.
3. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов [и др.] под ред. А.Я. Кибанова - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 524 с.
5. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко. - Москва: Альфа-Пресс, 2009. - 336 с.
6. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников. - Москва: ИЦ Академия, 2012. - 368 с.

7. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Москва: ЮНИТИ, 2011. - 312 с.
8. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Москва: ЮНИТИ, 2014. - 312 с.
9. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

Учебное издание

Чиликина Инара Александровна

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций

Редактор Е.А. Федюшина

Подписано в печать 2.11.2018. Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная.

Ризография. Печ. л. 4. Тираж 100 экз. Заказ № 641.

Издательство Липецкого государственного технического университета.

Полиграфическое подразделение Издательства ЛГТУ.

398055, Липецк, ул. Московская, 30.

ISBN 978-5-88247-869-7

