

ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»

РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

О.И. ЗЕЛЕНОВА, Н.В.СЕВАСТЬЯНОВА

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Москва

2008

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих
эффективно реализовывать государственные интересы РФ
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

кандидат психологических наук, старший научный сотрудник кафедры
социальной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова
Е.А. Аксенова

Зеленова О.И., Севастьянова Н.В.

Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб.
пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.

Современные мультинациональные компании представляют собой сложные организации – бизнес во многих странах, большое количество функциональных подразделений и бизнес-единиц. Управление мотивацией и построение соответствующей организационной системы, поддерживающей единые цели и ценности бизнеса, в подобных компаниях становится нетривиальной задачей, выходящей за рамки классических учебников и практики национальных компаний. Система одновременно должна обладать возможностью локализации и определенной универсальностью, позволяющей поддерживать воспроизводство управленческих и профессиональных кадров во всей компании, обеспечивать необходимую мобильность человеческих ресурсов. Еще одно важнейшее требование, предъявляемое к системам мотивации мультинациональных компаний, состоит в необходимости построения технологичных и прозрачных процедур управления мотивацией – процедур вознаграждения, оценки, обучения, продвижения, построения карьеры.

Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

ВВЕДЕНИЕ

Динамичное развитие рыночных отношений требует по-новому решать экономические проблемы, среди которых одной из важнейших является повышение **производительности труда** и эффективности использования трудового потенциала работников. Эта проблема менеджмента появилась не сегодня, а всегда была одной из самых актуальных и трудно разрешимых. В сложившейся экономической ситуации перед руководителями предприятий разных отраслей встает задача: побудить подчиненных трудиться эффективнее, с большей самоотдачей. Руководители заинтересованы в привлечении высококвалифицированных и образованных работников к выполнению задач, направленных на достижение стратегических целей и тактических задач организации. В связи с этим руководитель должен организовывать работу подчиненных, координировать их работу, обеспечивать необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, выстраивать адекватную систему управления мотивацией, используя основные принципы и применяя на практике наилучшие методики. Общая современная тенденция в использовании мотивационных инструментов компаниями - это переход от материального стимулирования к комплексному подходу. Он выражается в сочетании стимулирующих воздействий и мотивационного управления. Такая тенденция наблюдается среди развитых во всех отношениях компаний, в которых эффективная корпоративная культура поддерживается отточенным механизмом распределения материальных благ организации. Корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочная основа для удержания персонала, чем простое материальное стимулирование. Сфера нематериального стимулирования открывает большие перспективы для эффективного управления мотивацией. Следующей важной тенденцией является дифференцирование **расходов на персонал**. Финансовые вложения,

используемые компанией без учета общих закономерностей управления системой оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала можно считать потерянными деньги. В настоящее время все большее значение компании отдают вопросам оценки персонала, точному определению критериев эффективного выполнения работы, а также выстраиванию взаимодействия с другими HR-технологиями, действующими в компании (планированию, отбору, обучению и развитию, выстраиванию результативных коммуникаций, построению корпоративной культуры и т.д.) При построении системы управления мотивацией персонала чаще всего совершается ошибка найти и применить в организации какую-либо универсальную систему или схему, используемую в другой компании. Важно понимать, что каждая компания - уникальна, она находится на определенной стадии развития и имеет особенный тип персонала, который наиболее результативен для выполнения поставленных профессиональных задач. Необходимо учитывать уникальные корпоративные ценности каждой компании. И что для одной - идеальная система, то для другой может быть разрушающим фактором. Ещё одной ошибкой может выступать отсутствие системы управления персоналом в целом. Даже очень правильные действия могут не быть эффективными, если им не обеспечена должная поддержка, если нет единства в подходах, нет понимания результата, не создана единая система передачи информации об основных направлениях работы с персоналом и HR-технологиях. Понятно, что ключевыми факторами успеха эффективной мотивации является: последовательность, справедливость, аутентичность, гибкость и вариативность системы, принятие персоналом и поддержка руководством. Однако возникает естественный вопрос, как это практически применить в каждой конкретной компании. Основное различие в подходах локальных и транснациональных компаний заключается в том, что у транснациональных компаний существуют единые стандарты, которые распространяются на все представительства. Такие стандарты сложно

нарушить или не соблюдать. В локальных же компаниях царит свобода выбора. В зависимости от ситуации могут применяться те или иные меры и способы мотивации. В таких компаниях чаще наблюдается несистемный подход в мотивировании персонала. Проблемы многих локальных компаний в том, что они еще слишком «молоды», чтобы осознать, как они развиваются, на каком этапе развития находятся, поэтому их стимулирующие воздействия не системны. В крупных иностранных компаниях существует обратная проблема. В таких компаниях действительно все процедуры формализованы и регламентированы, спланированы, обеспечены финансовыми ресурсами. Однако это приводит к недостаточной гибкости функционирования HR-технологии в области управления оплатой труда, стимулирования и мотивации персонала. Например, не всегда в такой компании можно быстро получить продвижение, а это очень значительный мотивирующий фактор. Существует несколько показателей, по которым можно диагностировать уровень развития, использования и функционирования системы управления мотивацией в компании: организация условий трудовой деятельности, производства, трудовых отношений, инновационной деятельности, особенности и характеристики стиля руководства, удовлетворенность персонала. Система мотивации сотрудников – один из инструментов достижения стратегических целей компании. Как добиться, чтобы эта система эффективно работала? Должны быть учтены следующие факторы:

- **организационные** (жизненный цикл и стадия развития компании, бизнес стратегия, тип организационной культуры),
- **групповые** (ведущий тип совместной деятельности, особенности групповой динамики),
- **индивидуальные** (тип сотрудников, характерное для них поведение, индивидуальные потребности и «мотивационные» профили, показатели удовлетворенности трудом).

ТЕМА 1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА: ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Существует большое количество различных определений понятий «мотив», «мотивация», «стимулирование», отражающих в своем содержании понимание авторами и представителями различных школ научного менеджмента сущности процесса. Социологи определяют мотив как конкретное, опредмеченное побуждение к действию, то есть такой внутренний импульс активности, сущность которого составляет: стремление к реализации некоторой потребности личности, конкретизация более общих потребностей в доступных субъекту формах и материальных или духовных предметах насыщения этой потребности (*Ядов В.А.*, 1982, дополнительные материалы 1.1.). В психологии мотивация – это процесс, в котором люди выбирают между альтернативными формами поведения, то поведение, которое позволит достичь им личных целей (*Джеральд Коул*, 2004). Суть заключается в осознанном выборе, исключается инстинктивное или рефлекторное поведение. Выбор – это не только рациональный процесс, на него существенное влияние оказывают эмоции и глубоко скрытые ценности индивида. Активизация деятельности человека также определяет и основные формы индивидуального и социального поведения.

С точки зрения психологического подхода ключевая особенность мотивации – это то, что она определяет степень, с которой индивид желает применить свои навыки и знания, во время своих действий преодолевает преграды и трудности. Мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно - значимого предмета (*Анисимов*, 1978). Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Выдающийся советский психолог Алексей Николаевич

Леонтьев отмечал, что «лишь в результате встречи потребности с отвечающей ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень, то есть мотив...» (Леонтьев А.Н., 1979).

Стимулирование - процесс воздействия на человека посредством потребностно – значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.). Мотивация (как процесс) есть процесс эмоционально – чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности).

В менеджменте мотивация определяется, как процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 1992). Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Часто стимул отождествляется с оплатой труда, что не является верным пониманием.

Стимул (*лат. stimulus*) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в порогах чувствительности человека. Стимул задается человеку кем-то извне, то есть это внешнее по отношению к субъекту воздействие.

В широком смысле стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к действию, то такой стимул можно считать не действенным.

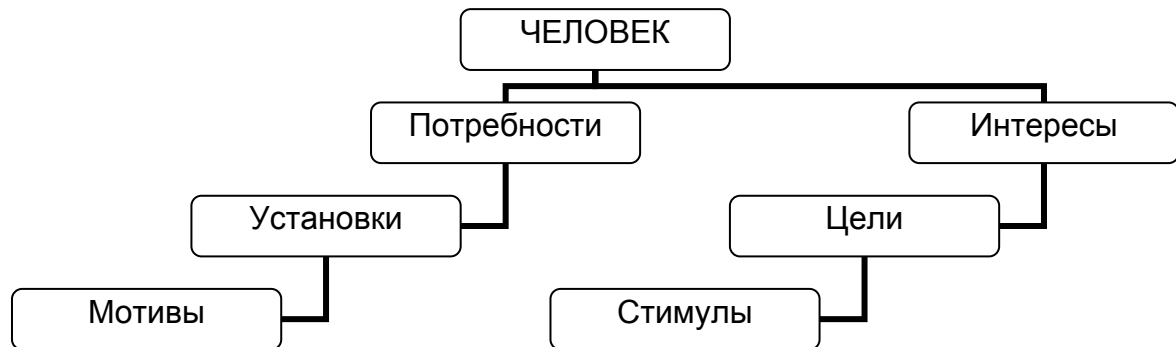


Рис. 1.1. Возможности влияния менеджмента на мотивы

Активность в профессиональной деятельности определяется набором стимулирующих воздействий со стороны организации и менеджеров, учитывающих интересы и цели персонала. Эта область, которая «поддается» воздействию со стороны менеджмента. Но существует структура мотивов, базирующаяся на установках и потребностях человека, то есть глубинных индивидуальных ценностях, которая «плохо» поддается воздействиям и изменениям.

В профессиональной деятельности мотив можно рассматривать, как конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в компании, а трудовая мотивация - это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы (Герчиков В.И., 2004). Стимул - конкретный вид

блага или наказания, которые применяются к работникам в компании. Стимулирование – система внешних воздействий со стороны управленцев и менеджеров организации на работников (отдельного работника или группы) с целью побуждения их к трудовой и профессиональной деятельности, направленное на достижение целей компании.



Рис.1.2. Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения

Поскольку мотив является состоянием предрасположенности, готовности, склонности действовать определенным образом, задача деятельности, связанной с внешним стимулированием, заключается в формировании или активизации такого состояния. Мотив можно рассматривать как средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет или обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации, различным объектам внешней среды. Мотивы достаточно подвижны, поскольку в их формировании участвуют эмоции человека, его темперамент и влечения. Более стабильным элементом поведения человека, определяющим степень его готовности к совершению

определенных действий, является социальная установка. Можно сказать, что понятия «мотив» и «установка» близки по смыслу, хотя их нельзя считать синонимами. Мотив представляет собой побуждение к действию, связанному с удовлетворением потребностей, поэтому формирование мотивации членов организации осуществляют на основе изучения установок, пытаясь выявить осознаваемые причины, лежащие в основе выбора определенных типов поведения. (<http://lib.socio.msu.ru/l/>)

Поэтому не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала со стороны руководства организации. Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) отдельного человека и персонала организации. Мотивация может протекать у человека без посторонней помощи.

Базовая модель управления мотивацией в организации состоит из следующих обязательных компонентов:

- стимулы (потребности, побуждающее поведение)
- соответствующее поведение
- цели/ желаемый результат

Однако необходимо учитывать, что эффективность труда зависит не только от мотивации. Особое значение в управлении людьми имеют и такие факторы, как профессиональная подготовка специалиста, индивидуальные знания, навыки, характер задач конкретного рабочего места, стиль управления и организационные климат. Для анализа мотивов поведения человека в организации необходимо рассмотреть подход немецкого психолога Х. Хекхаузена, который в своей работе «Мотивация и деятельность» (Хекхаузен, 1986) для объяснения поведения человека в организации, отмечал необходимость учитывать индивидуальные различия в поведении. Хекхаузен определяет мотив как «гипотетический конструкт, объясняющий устойчивые особенности целенаправленности, избирательности, интенсивности и продолжительности деятельности через

приписывание субъекту соответствующих латентных установок (диспозиций)» (Хекхаузен, 1986, с. 43). Трудность исследования мотивации заключается в том, что мотивы (как и любые гипотетические конструкты) нельзя наблюдать, а можно лишь диагностировать. Понимая мотив, как желаемое целевое состояние в рамках отношений индивид - среда, Хекхаузен наметил следующие основные направления его изучения.

1. **Классификация мотивов** - составление содержательной классификации различных целей поведения, к которым стремится индивид, а также перечня мотивов. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно устойчивые оценочные диспозиции, и классификация должна давать возможность выяснить, на основании каких возможностей и активизирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также какое целенаправленное вмешательство может изменить мотивы работника.

2. Определение генезиса мотивов - изучение зарождения, развития и изменения отдельных мотивов. Полученные результаты позволят не только изменять мотивы, но и формировать их у членов организации путем создания соответствующих условий.

3. **Измерение мотивов** - определение силы мотива, его направленности, степени значимости для индивида, на основе чего создается иерархия мотивов, которая достаточно полно описывает поведение индивида в организации. При проведении измерения мотивов следует учитывать, что поведение человека в каждый момент времени определяется не любыми или всеми возможными мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (например, самым сильным), который при данных условиях теснее всего связан с перспективой достижения соответствующей цели. Такой мотив активизируется, становится действенным (одновременно могут активизироваться и другие мотивы, соподчиненные с ним или находящиеся с ним в конфликте).

4. **Актуализация мотива** - выделение и дифференциация внутри ситуации специфических условий актуализации определенного мотива. Мотив перестает быть действенным, т.е. активно участвовать в процессе мотивации, когда-либо достигнуто целевое состояние, соответствующее отношениям индивид - среда, либо индивид только приблизится к желаемому состоянию, но это покажется ему достаточным; либо условия ситуации сделают другой мотив более насущным, в результате чего этот другой мотив активизируется и станет доминирующим. Действие, как и активизация мотива, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или может прерываться и затем возобновляться (отложенное действие).

5. **Управление сменой и возобновлением мотивации** - достижение состояния, когда в организации в ходе смены деятельности или последовательного выполнения заданий происходит возврат к активизации мотива, ранее уже бывшего у индивида, но вытесненного другими, более актуальными мотивами.

6. **Превращение мотивации в единую (внутренне непротиворечивую) целенаправленную деятельность и в особых случаях управление мотивационными конфликтами.** Мотивация не является изначально единым процессом, равномерно, от начала до конца пронизывающим поведенческие действия. Она состоит из разнородных процессов, осуществляющих функции саморегуляции на отдельных фазах поведенческих актов индивидов. Например, на начальной стадии деятельности индивид взвешивает возможные результаты действий, затем ведущим мотивом может стать желание справедливого вознаграждения за труд и т.д. Деятельность складывается из отдельных функциональных способностей - восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, которые обладают собственным, накопленным в ходе предыдущего опыта запасом возможностей (умений, навыков, знаний). Однако теория мотивации этим не занимается, принимая

их как данное, хотя именно от мотивации зависит, как и в какой степени будут использованы различные функциональные способности. Теория мотивации объясняет выбор между различными альтернативными действиями, между различными вариантами восприятия ситуации членами организации.

7. Решение проблемы влияния мотивации на наблюдаемое поведение - изучение последствий осуществления мотивов. Сложность направления заключается в том, что мотивы напрямую не наблюдаются и поэтому не поддаются непосредственному познанию, в связи с чем приходится применять специально разработанные инструменты измерения мотивов.

В настоящее время существует множество подходов, школ и теорий мотивации трудовой деятельности, выработанных в науке. Накоплен значительный теоретический и практический материал, проведено большое количество исследований. Для понимания эволюции представлений в области мотивации труда необходимо провести систематизацию уже имеющихся научных знаний. Можно выделить четыре определяющих аспекта мотивации труда и сформировать на их основе четыре главных подхода (Силин А., 2005).

Административный аспект мотивации заключается в регламентации труда, в стремлении усовершенствовать организацию труда, в ужесточении трудовой дисциплины, в разработке и применении различных систем административных наказаний и поощрений.

Экономический аспект заключается в разработке и применении систем материального стимулирования направленных на адекватное вознаграждение результатов труда.

Социальный аспект мотивации трудовой деятельности учитывает то, что человек в процессе труда включен в определенный коллектив, испытывает чувства принадлежности и причастности, нуждается в признании своего труда и его результатов семьей, группой, обществом.

Психологический аспект – это учет в процессе мотивации разнообразных и неповторимых индивидуальных черт личности, ее потребностей, ценностей, ожиданий и т.д.

В практической трудовой деятельности в различных комбинациях и пропорциях, как правило, присутствуют все аспекты мотивации.

Административный подход имеет два основных вида: административно - командный и административно – организационный.

Первым подходом к мотивации является **административно-командный**. Задолго до того, как понятие «мотивация» вошло в лексикон руководителей и научных работников, было хорошо известно, что можно целенаправленно воздействовать на людей для успешного выполнения задач при помощи метода «кнута и пряника» (*Дж.Бентхам*). Например, проблема удовлетворения потребности личности в безопасности является основой для применения различных вариантов административно-командного подхода и в наши дни. Особенно это актуально для тоталитарных государств, для государств, где отсутствуют основные демократические свободы, для государств имеющих очень низкий уровень жизни и занятости, для государств переживающих экономические кризисы.

Административно-организационный подход к мотивации обычно связывают с классической (административной школой в управлении, родоначальником которой является *Анри Файоль* (1841-1925), французский горный инженер выдающийся менеджер-практик. Основным трудом Файоля является работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 году. В этой работе он сформулировал четырнадцать принципов управления, от которых, как он считал, зависит успешная деятельность организации и трудовая активность ее работников. Основные принципы:

- разделения труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы),

- власть (право отдавать команды и нести ответственность за результаты)
- дисциплина (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами),
- единство распорядительства (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю),
- единство руководства (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению единых целей),
- порядок (все должны знать свое место в организации).

Одним из видных представителей классической школы и административно-организационного подхода к мотивации труда также является немецкий юрист и социолог *Макс Вебер* (1864-1920). По мнению Вебера только бюрократический «идеальный» тип организации способствует достижению его наибольшей эффективности производства. Главное место в такой организации занимают различные «бюро», основные функции которых остаются неизменными и не зависят от перемещения и взглядов отдельных работников этих организаций. В своей основной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер так сформулировал принципы построения «идеальной» организации:

- вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнения которых формально закрепляется за отдельными звеньями,
- каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью, авторитетом и правами. Организация строится на соблюдении принципа иерархии; каждый член организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение по служебной лестнице;

- разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- в организации должна действовать четкая система контроля и санкций.

Английский исследователь и консультант по вопросам управления *Линдалл Урвик* в работе «Элементы администрирования» также разработал принципы построения формальной организации, которые существенно влияют на мотивацию сотрудников этой организации:

- соответствие людей структуре. Вначале разрабатывается структура организации, а затем подбираются специалисты в полном соответствии с требованиями структуры;
- сопоставимость прав и ответственности. Любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности;
- диапазон контроля. Количество лиц, которым эффективно может управлять руководитель,
- определенность. Определенности в деятельности организации можно добиться, если для каждой должности письменно определены права, обязанности, ответственность и взаимосвязи с другими работниками.

Таким образом, административный подход к мотивации труда, являлся главным подходом на протяжении многих веков. Люди побуждались к более эффективному труду при помощи страха – страха потерять жизнь, свободу, близких, работу. В XX столетии административный подход был обогащен попыткой жесткого регламентирования организации труда.

Экономический подход. Одним из первых кто размышлял о мотивации труда с точки зрения экономических стимулов, были мыслители

18-го века – французский философ Клод Гельвеций и великий английский экономист Адам Смит. В своей философии Гельвеций объявил своекорыстный интерес основанием нравственных представлений и социальных качеств. Своекорыстный интерес-это стремление каждого человека к своей выгоде ограничиваемое только таким же стремлением других людей. Гельвеций сравнивал роль своекорыстного интереса в обществе с ролью всемирного тяготения в природе.

Смит развил эти идеи и применил к политической экономии в своей основной работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Главным мотивом хозяйственной деятельности «экономического человека» является своекорыстный интерес. Естественное стремление людей улучшить свое материальное положение – это такой мощный стимул, что если ему представить действовать без помехи, он само собой способен привести общество к благосостоянию.

Американский инженер *Фредерик Уинслоу Тейлор* был основоположником научной школы в управлении и современных взглядов на экономический подход к мотивации. Важной заслугой научной школы было положение о том, что управлять можно «научно» опираясь на экономический и технический эксперимент. Свои взгляды Тейлор изложил в книге «Принципы научного управления» (1911). Эти взгляды касались трех основных проблем: нормирования и планирования труда; роли менеджеров; вознаграждения и стимулирования. Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их оплаты и поощрения. По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение принесет в том случае, если будет своевременным; относиться к конкретному человеку а не к месту, которое он занимает; выплачивается на основе единообразных расценок, выведенных на основе точного знания, а не догадок. Единственным настоящим стимулом на любом рабочем месте являются деньги, считал Тейлор. Идеи Ф.Тейлор были

развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать *Генри Гантта*. Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам стимулирования труда. Он считал, что рабочий должен знать, что в случае своевременного и качественного исполнения им конкретного производственного задания он получит премиальное вознаграждение. Помимо этого, рабочий премируется за перевыполнение норм выработки. Первая премиальная система была разработана им в 1901г. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия в 50 центов. При условии выполнения всеми рабочими заданий, мастер тоже получал дополнительную премию. Особенность премиальной системы оплаты труда заключалась в сохранении минимального заработка независимо от степени невыполнения нормы. Ганттом был предложен график, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю.

В последующие десятилетия в экономическом подходе к мотивации трудовой деятельности произошло много дополнений. На сегодняшний день заработная плата имеет формы повременной и сдельной. Повременная плата подразделяется на две системы: простую и премиальную. Сдельная плата имеет значительно больше систем; прямая, коллективная, косвенная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, аккордная. Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования производительного труда, играет дополнительная, в форме различного рода доплат профессионализм, квалификацию, деловые навыки. Активно применяется система итогового вознаграждения в случае успешного окончания отчетного периода. Для сотрудников коммерческих организаций существует такой вид денежного вознаграждения как участие в прибылях. Для руководителей практикуются бонусы – крупные единовременные выплаты из прибыли 1-2 раза в год.

Совершенствование административного и экономического подходов к проблемам мотивации в XX столетии шли рука об руку и не случайно известные ученые и практики, которые занимались этой проблемой (Генри Форд, Гаррингтон Эмерсон, Альфред П. Слоун, Френк и Лилиан Гилбрет, Г. Черч, Дж. Муни и А. Рейли), в своих работах излагали взгляды «классиков» административного и экономического подходов (Силин А., 2005). Однако увеличение доли интеллектуального труда, рост благосостояния людей, гуманизация и демократизация подходов к управлению привлекла внимание социологов и психологов к решению проблемы управления мотивацией сотрудников организации.

Понимание важности влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда пришло к известному английскому социалисту-утописту и менеджеру *Роберту Оуэну* (1771-1851) задолго до XX-го века. Работая директором ряда текстильных фабрик в Нью-Ленарке (Шотландия) Оуэн в период с 1800 по 1828 гг. осуществил эксперимент, направленный на гуманизацию отношений между предпринимателями и рабочими. Улучшались условия труда и быта, строилось и благоустраивалось жилье, торговля в магазинах для рабочих велась по доступным ценам, открывались школы, проводились мероприятия по облегчению женского и детского труда. Оуэн также ранее других понял значение морального стимулирования рабочих. Однажды он появился на своей фабрике с тремя мотками лент – желтых, зеленых и красных – и привязал красные ленты к станкам хорошо работающим, зеленые – к станкам рабочих, имеющих средний уровень выработки, и желтые – к станкам рабочих, не выполняющих установленные нормы. Рабочие это сразу заметили и через два месяца на всех станках были красные ленты. Так без увеличения зарплаты Оуэн добился роста производительности труда. Свой опыт Оуэн обобщил в книге «Новый взгляд на общество, или опыт о принципах образования человеческого характера (1813).

Одним из основателей школы человеческих отношений в управлении является профессор Гарвардского университета *Элтон Мэйо*. Поводом для возникновения этой школы послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда. Работа производилась на заводе «Вестерн электрик» в г. Хоторне, штат Иллинойс. В начале 1920-х годов дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда рабочих. Поэтому в 1926 г. администрация совместно с учеными Гарвардского университета начала проводить эксперимент, который длился почти 8 лет. В его результате были сделаны крупные открытия, которые и привели впоследствии к возникновению школы человеческих отношений. На основе Хоторнских экспериментов Э. Мэйо и его сотрудниками была сформулирована доктрина «человеческих отношений». Основой ее являются следующие принципы:

- человек представляет собой социальное существо, ориентированное на других людей и включенное в контекст группового поведения;
- с природой человека несовместима жесткая иерархия и бюрократическая организация подчиненности, - руководители предприятий в большей мере должны ориентироваться на удовлетворение потребностей людей;
- руководители предприятий в большей мере должны ориентироваться на удовлетворение потребностей людей;
- производительность труда будет выше, если индивидуальное вознаграждение будет подкреплено групповым, коллективным, а экономические стимулы – социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства).

Эти выводы, касающиеся мотивации труда, были в норме отличными от основных положений классической школы (административный подход) и школы научного управления (экономический подход), так как основное внимание Мэйо переносил на систему взаимоотношений в коллективе.

Американский социолог *Мери Паркер Фолетт* также внесла значительный вклад в развитие школы человеческих отношений. Она опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом социальные и психологические факторы. Одной из первых Фолетт выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Примером участия рабочих в управлении является принятие ими решения о способах выполнения того или иного приказа. По ее мнению на предприятии должна царить «подлинная общность интересов». Фолетт считала, что на смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить максимальную материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения.

В более поздние годы концепция мотивации развивалась в традициях школы человеческих отношений профессором Мичиганского университета *Дугласом МакГрегором*. В работе «Человеческая сторона предприятия» (1960) он изложил свои взгляды на вопросы лидерства, стиля руководства, поведение людей в организациях. В основе созданной Макгрегором концепции лежит положение о необходимости использования на практике достижений «социальной науки», учитывающей природу и поведения человеческих ресурсов. Он разрабатывает две модели поведения руководителей, обозначив их теорией X и теорией Y. Теория X основана на применении методов принуждения и поощрения (кнута и пряника), которыми пользуется автократичный руководитель, чтобы навязать свою волю

подчиненным (административный подход к мотивации). Теория Y уделяет основное внимание созданию условий, благоприятствующих стимулированию работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении целей организации. Основными положениями теории Y руководствуются лидеры демократического стиля.

В 1981 году американский профессор *Уильям Оучи* выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора. Оучи, изучив японский опыт управления, попытался сформулировать лучший путь управления, в том числе мотивации, любой организации. Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. Такие идеи как, долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, всесторонняя забота о работниках являются основой концепции Оучи.

Теории трудовой мотивации в менеджменте базируются на дихотомии «процесс- структура». Трудовая мотивация рассматривается как:

- система мотивов трудовой деятельности является структурным элементом самосознания сотрудника, необходимо выявить и проанализировать содержание факторов (**содержательные** теории мотивации основываются на идентификации систем внутренних побуждений, определяющих специфику трудового поведения человека);
- процесс побуждения работника к эффективному труду базируется на динамике взаимодействия различных мотивов, то есть на том, как направляется поведение человека (**процессуальные** теории мотивации, базирующиеся на поведении человека, рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации).

В значительной мере фокус **содержательных теорий** сконцентрирован на анализе потребностей и их влияния на мотивацию. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- - классическая теория (*Ф.У. Тейлор*),
- - теория иерархии потребностей (*А. Маслоу*),
- - теория ERG (*К. Альдерфер*),
- - теория приобретенных потребностей (*Д. Макклелланд*),
- - теория двух факторов (*Ф. Герцберг*).

Классическая теория мотивации (*Ф.У. Тейлора*), о которой мы говорили выше, определяет, что основным мотивом трудовой деятельности является высокий заработок, обоснованный более высокими результатами. Поэтому главным управленческим решением должно быть решение дать людям зарабатывать больше, больше производя. Премияльная оплата сдельной работы; постановка перед работниками ясно определенных задач и точное измерение полученного результата. В классической теории мотивации делается предположение, что деньги – лучший стимул. В ее основе лежит представление, что люди приходят на работу ради заработка и осознанно выбирают такую стратегию своего трудового поведения, которая в финансовом отношении им наиболее выгодна. Тейлористская теория трудового поведения и мотивации позволила эффективно использовать самый простой и очевидный для конвейерного промышленного труда стимул – премиально-сдельную оплату труда.

Американский психолог *Абрахам Маслоу* свои взгляды изложил в книге «Теория человеческой мотивации» (1934). Эти взгляды включают в себя следующие идеи:

- люди постоянно испытывают какие-то потребности;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;

- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.д. то есть те потребности которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Эти потребности в значительной мере порождены физиологией человека. Люди, испытывающие потребности этого рода, мало интересуются содержанием своей работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т.п.

Потребности безопасности связаны со стремлением и желанием людей находится в стабильном и безопасном состоянии, исключающем страх, боль, болезни и другие страдания, которые может принести жизнь человеку. Люди испытывающие эти потребности, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и

т.п. Если для человека данные потребности являются ведущими, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

Потребности признания и самоутверждения отражают желания людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению.

Потребности самовыражения выявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний. Способностей, умений и навыков. Эти потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с такой потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

Основная задача теории иерархии потребностей Маслоу состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на него, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Как и Маслоу, *Клейтон Альдерфер* исходит в своей теории ERG (Existence – Relationships – Growth) из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три.

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

связи корреспондируют с потребностями принадлежности и причастности. Потребности связи отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. *Потребности роста* аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу, и включает в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Широко распространенная концепция потребностей *Дэвида Макклелланда* делает основной акцент на потребностях высшего уровня. Макклелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Макклелланд придавал особое значение потребностям властвования второго типа. Поэтому он считал, что с одной стороны необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой – давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепций Маслоу и Альдерфера потребности по Макклелланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во

внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения, а также при выработке методов управления человеком.

Одним из основателей психологического подхода считается *Фредерик Герцберг*. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании опросов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации. Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находится состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывает влияние две группы факторов:

- гигиенические факторы или факторы «здоровья»: заработная плата, безопасность на рабочем месте; условия труда – освещенность, шум, температура, воздух и т.п.; отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус;
- мотивирующие факторы или «мотиваторы»: достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, креативная (творческая) самореализация, возможность роста.

Герцберг считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. На

практике концепция Герцберга привела к созданию программ «обогащения» труда, где были представлены подробные перечни гигиенических и мотивирующих факторов.

В модели *Ч. Барнарда* выделяются четыре общих «конкретных побуждения», влияющих на трудовое поведение работника:

- привлекательность самой работы;
- соответствие условий работы взглядам и навыкам данного человека;
- ощущение своего участия в общезначимой деятельности;
- возможность общения с другими лицами, следование нормам товарищеских отношений и взаимной поддержки.

Процессуальные теории мотивации основываются на особенностях поведения людей в различных трудовых ситуациях с учетом их восприятия, познания и информированности. В теориях этого типа трудовая мотивация уже в явном виде рассматривается как подсистема некоторого процесса управления, в котором собственно мотивация (внутренние побуждения работника) формируются под воздействием конкретных организационных условий, особенностей личности и системы внешних побуждений – стимулов, применяемых к работнику менеджментом. Процессуальные теории мотивации базируются на выборе альтернативного действия, его реализации и проверке результатов.

Основными процессными теориями мотивации являются:

- теория ожидания (В. Врум),
- теория постановки целей (Э. Локк),
- теория равенства или теория справедливости (С. Адамс),
- комплексная процессная теория (Портер -Лоулер),
- теория партисипативного управления.

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы XX – столетия и связана с разработками Курта Левина, затем *Виктора Врума*. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков:

- усилия,
- исполнение,
- результат.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работы только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативными, из которых он должен выбрать одну.

Теория ожидания рассматривает:

- ожидание в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами,
- ожидание в отношении результатов-вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты,
- валентность – приоритеты для человека тех или иных результатов. Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей то же вознаграждение может иметь достаточную ценность.

Элементы теории постановки целей присутствуют в работах Тейлора. Ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах П. Друкера и Д. Макгрегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является *Эдвин Локк*, опубликовавший в 1968 году статью «О теории мотивирования и стимулирования целями».

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия,

выполняет определенную работу. Достигнув помеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами своего труда воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т.е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотношения его с поставленной целью) и внешние процессы (т.е. оценка окружающими результатов труда – похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплаты, благодарность руководства и т.п.)

Основателем теории равенства (справедливости) является *Стейси Адамс*, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик» сформулировал основные положения этой теории. Содержание теории равенства сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения. По мнению Адамса, каждый работник всегда мысленно оценивает отношение:

личные доходы /личные затраты = доходы других лиц/затраты других лиц.

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр. Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц,

о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации. Если в результате всех оценок и сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек снижает деловую активность, требует повышения заработной платы и улучшения условий труда или продвижения по службе, использует различные противоречивые способы увеличения дохода, переходит в другое подразделение или увольняется. В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое трудовое поведение они изменять не склонны.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель *Портера-Лоулера*, построена на основных элементах теории ожидания и теории равенства. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- уровень удовлетворенности.

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешними (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя,

продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который в свою очередь будет влиять на поведение человека в будущем. Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от различной внутриорганизационной деятельности и в результате работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности. Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность,
- работники могут привлекаться к принятию решений по поводу выполненной ими работы. В этом случае руководитель советуется с работниками по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи;
- работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат;
- партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом;
- возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам право на

формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Из современных отечественных теорий мотивации труда необходимо рассмотреть типологическую концепцию трудовой мотивации *В.И. Герчикова* (Герчиков, 2004). Автор этой концепции считает, что мотивация труда основной компонент самосознания работника, определяющий его отношения и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. Зная структуру мотивации, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории работников.

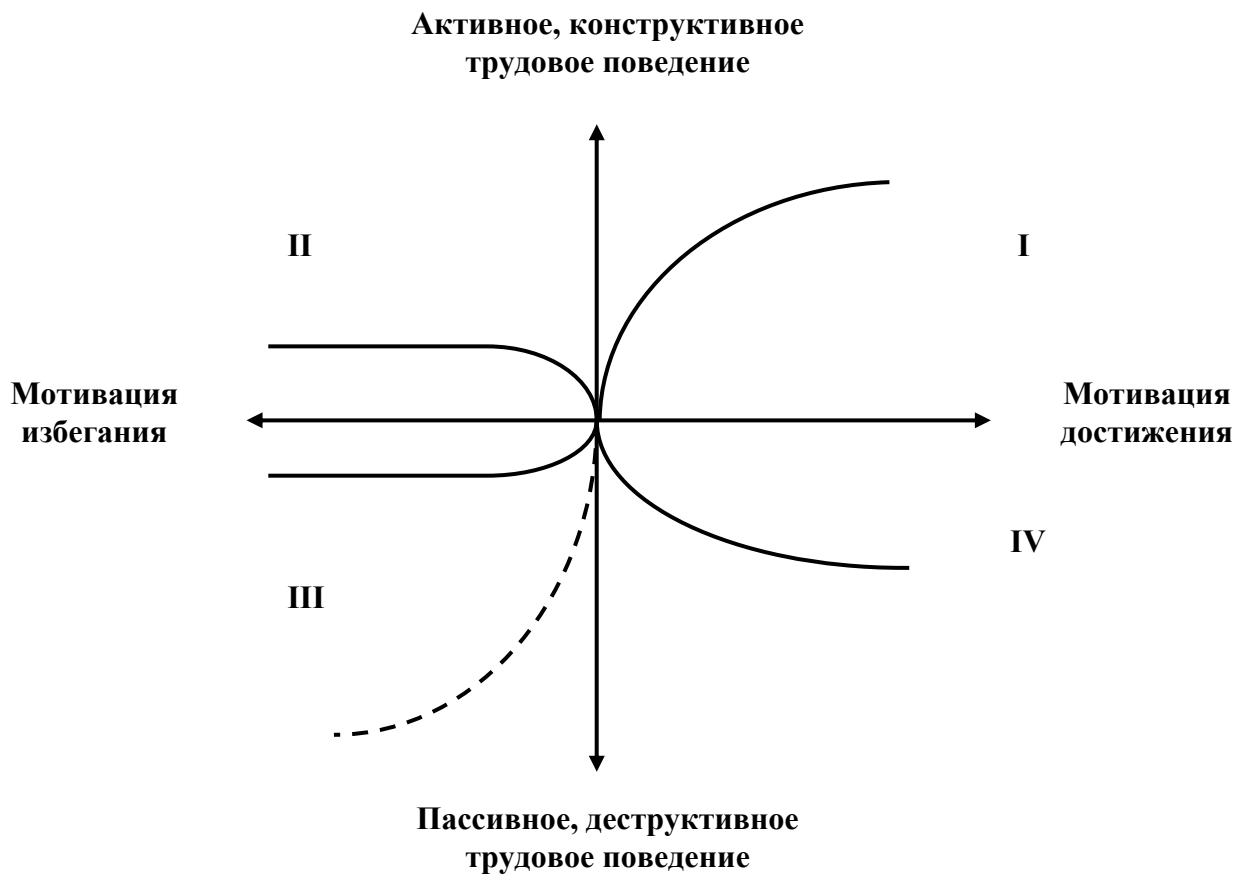


Рис.1.3. Мотивация и трудовое поведение

Цели организации:

- получить от каждого работника максимальную эффективность трудовой деятельности,
- не вызывать у работников деструктивного трудового поведения

Особенности связи мотивации и трудового поведения можно определить, исходя из следующих особенностей и характеристик.

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с мотивацией избегания принципиально ограничен:

- заданием (нормативной величиной);
- возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с мотивацией избегания и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения,

причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

В связи с перечисленными особенностями В.И. Герчиков выделяет следующие типы мотивации достижения: инструментальную, профессиональную, патриотическую и хозяйскую. Отсутствие мотивации достижения или мотивация избегания называется автором люмпенизированным типом мотивации, которая характеризуется суммой следующих мотивов: низкой ответственностью, малыми трудовыми усилиями, необходимостью находиться в привычных условиях, чувство страха, необходимостью иметь гарантированный заработок, который «получается» работником, а не зарабатывается. В то же время в структуре полностью отсутствуют мотивы: содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности выполняемой работы.

В настоящее время в прикладном аспекте, используя те или иные подходы к созданию системы управления мотивацией и стимулированием персонала, менеджеры диагностируют потребности и «мотивационные» профили сотрудников с помощью различных опросников и методом интервью. Для анализа полученной информации и интерпретации результатов можно использовать схему, отражающую взаимосвязь с другими HR-технологиями: подбор и отбор, планирование численности, оценка персонала, обучение и развитие сотрудников.

Итоговая модель теорий мотивации

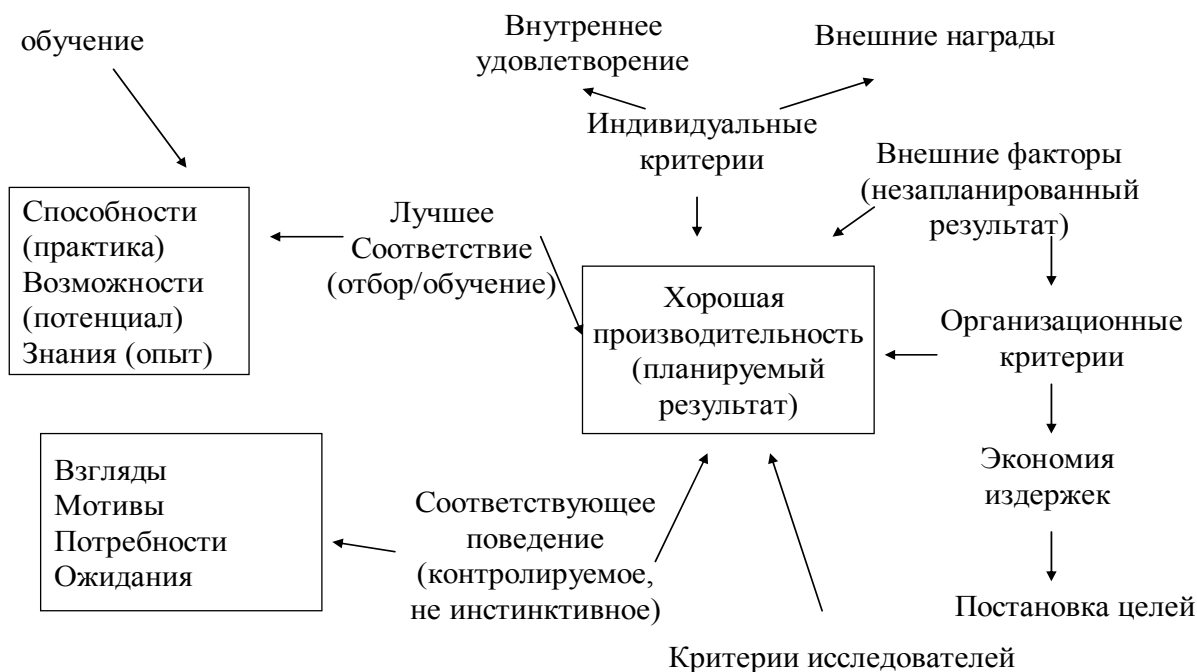


Рис.1.4. Итоговая модель теорий мотивации и взаимосвязи с другими HR-технологиями

Таблица 1.1. Сводная таблица теорий мотивации

	Наименование или краткая сущность	Автор или авторы
1	Теория «патерналистского» подхода	Р. Оуэн
2	Теория «кнута и пряника»	Дж. Бентхам
3	Административно-организационная теория	Анри Файоль
4	Бюрократическая теория	Макс Вебер
5	Теория администрирования	Линдалл Урвик
6	Теория «научного управления»	Ф. Тейлор
7	Теория стимулирования	Гантт
8	Социальная теория	Э. Мэйо

Продолжение табл. 1.1

9	Теория иерархии (пирамиды) потребностей	А. Маслоу
10	Регулирование организационного поведения	Б. Скиннер
11	Концепция мотивации потребность - среда	Г. Мюррей
12	Теория двухуровневой мотивации	Л.С. Выготский
13	Двухфакторная теория	Ф. Герцберг
14	Поведенческая теория «Х» и «Y»	Д. МакГрегор
15	Поведенческая теории « Z»	Уильям Оучи
16	Теория достижения	Д. МакКлелланд
17	Теория поля	Курт Левин
18	Теория ожидания	Виктор Врум
19	Теория справедливости	Дж. Стейси Адамс
20	Теория четырех стилей менеджмента	Р. Лайкерт
21	Теория «типовых переменных» и индивидуального выбора	Т. Парсонс
22	Теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда»	Эдвин Локк
23	Теория баланса между побуждением и вкладом	С.И. Барнард и Х.А. Саймон
24	Комплексная теория пяти переменных	Л. Портер и Э. Лоулер
25	Теория ориентации на работу	Д.Х. Голдторп , Д. Локвуд и др.
26	Теория континуума потребностей	К. Альдерфер
27	Рационально-экономическая теория	Ф. Тейлор, Э. Шейн
28	Теория социального научения	А. Бандура
29	Теория модификации поведения	С. Лютенс и Р. Крайтнер
30	Комплексная теория психологического контракта	Э. Шейн
31	Теория характеристик работы	Дж. Ричард Хэкман и Г.Р. Олдхэм

Продолжение табл. 1.1

32	Концепция трудовой мотивации	Дж. Аткинсон
33	Теория внеэкономической мотивации	Р. Инглегарт, Тоффлер, Дж. Хикс, П. Дракер, П. Сорокин
34		Здравомыслов
35	Концепция «гуманизации труда»	Д. Хардинг, Д. Кокс, К. Шарп, Г. Олдхэм, Д. Хэкман, В.Г. Асеев, О.А. Конопкин
36	Диспозиционная модель	В.А. Ядов
37	Концепция «состояния потока»	М. Чиксентмихайи
38	Теория мотивации по логическим связям	С.А. Сурков
39	Виртуальная теория мотивации	С.А. Сурков
40	Циклическая теория мотивации	С.А. Сурков
41	Теория «зеркальных отражений»	С.А. Сурков
42	Теория мотивации уровнем мотивации	Сурков С.А.
43	Модель «Рубикон»	Х. Хекхаузен , Голльвитцер
44	Типологическая концепция трудовой мотивации	В.И. Герчиков
45	Теория досуга	Гилберт
46	Теория мотивации самооценности труда и мотивов труда-средства	С.А. Наумова
47	Теория смыслообразующих мотивов	И.Г. Кокурина

Источник: дополнено Сурков С.А., журнал «Кадры предприятия» №10, 2002.
(<http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/10/8.html>)

Особенности управления системой мотивации и потребностями в многонациональной среде.

Учет особенностей и различий в ценностных, установочных областях и индивидуальных, групповых потребностях различных категорий персонала – необходимое условие деятельности менеджеров и управленцев мультинациональных компаний. Менеджеры, действующие в международной среде, подобно их коллегам, работающим в родной стране, обязаны сделать все возможное для удовлетворения потребностей своих сотрудников. Следует помнить, что в разных странах люди по-разному оценивают относительную важность потребностей, и это необходимо знать и учитывать.

Таблица 1.2. Национальные типы политики вознаграждения

ТРИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ТИПА ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ		
<i>Американская</i>	<i>Континентальная</i>	<i>Японская</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Высокая заработная плата с упором на премии и долгосрочные программы вознаграждения ◆ Широкая распространенность владения акциями и наличие специальных видов ценных бумаг для менеджеров ◆ Индивидуализированные системы оплаты в каждой компании, открытость данных об оплате руководителей для широкой публики 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Упор на заработную плату, пенсионные программы и дополнительные вознаграждения (машины, страховка, отдых, обучение детей и семейные расходы) ◆ Слабая распространенность владения акциями ◆ Индивидуализированный подход к определению уровня оплаты отдельных руководителей, секретность данных об оплате руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Относительно невысокая заработная плата и обширные дополнительные вознаграждения, сохраняющиеся после выхода на пенсию/отделения от компании ◆ Слабая распространенность владения акциями ◆ Стандартизированный подход к определению уровня оплаты, открытость данных об оплате руководителей для сотрудников компании

В ходе одного *исследования* был проведен сравнительный анализ пяти международных групп менеджеров на базе иерархии потребностей Маслоу. Были представлены следующие группы:

- 1) англо-американская,
- 2) японская,
- 3) североевропейская (ФРГ, Дания, Швеция и Норвегия),
- 4) южно-европейская (Испания, Франция, Бельгия, Италия)
- 5) развивающиеся страны (Аргентина, Чили, Индия).

Один из выводов данного исследования был таков: менеджеры из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии по Маслоу и степени их удовлетворения, чем менеджеры из других стран. Кроме того, они и южно-европейские менеджеры больше других стремятся удовлетворить социальные потребности, что означает, что в этой среде следует активно использовать такие виды вознаграждений, как повышение статуса и общественное признание. К сожалению, систематические исследования проблем мотивации на международном уровне пока не проводились, но можно с уверенностью сказать, что менеджеры, действующие в международной среде, должны постоянно учитывать культурные различия в потребностях их подчиненных. Им надо избегать любых предпочтений по национальной принадлежности.

Различия в базовых ценностных ориентациях, установках, ожиданиях откладывают отпечаток на особенности формирования и управления системой оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала. Доминирующие мотивы соревнования и конкуренции, индивидуализма, высокие показатели мотивации достижения американской культуры, а в противоположность им предписанность норм, коллективизм и подконтрольность японской культуры – это разные принципы для работы с персоналом, выражающиеся в особенностях кадровой политики, корпоративной культуры организации.

Практическое занятие 1.

Определение структуры мотивов трудовой деятельности слушателей с использованием мотивационных тестов по моделям А. Маслоу, Д. МакКлелланда, В. Герчикова.

Практическое занятие 2.

Ролевая игра «Диагностика ведущих мотивов» с использованием метода интервью. Работа в парах по отработке вопросов мотивационного интервью. Обсуждение результатов.

ТЕМА 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Что необходимо проанализировать, приступая к формированию системы управления оплатой труда, стимулированием и мотивацией персонала:

Жизненный цикл развития организации	<i>Организационные факторы</i>
Бизнес стратегию	
Стадию развития	
Тип организационной культуры	<i>Групповые факторы</i>
Тип совместной деятельности	
Групповая динамика	<i>Индивидуальные факторы</i>
Тип сотрудников (индивидуальные «мотивационные» профили) или показатели удовлетворенности трудом	
Потребности и характерное для них мотивационное поведение	
Показатели удовлетворенности трудом (предметы стимулирования)	

Каждой стадии развития организации присущи определенные характеристики. По мере развития в организации происходят изменения целей, доминирует определенная стратегия. Управление человеческими ресурсами, управление организационной структурой, корпоративная культура должны соответствовать организационной стратегии. Теории организационного развития на сегодняшний момент стали базовыми для диагностики особенностей кадровой политики, организационной культуры и специфики функционирования HR-технологий, в том числе и системы управления оплатой труда, стимулирования и мотивации персонала. Для этого можно использовать следующие теоретические подходы: *И. Адизеса, Л. Грейнера*. Из отечественных авторов наиболее распространенным является

подход «жизненных циклов и стадий развития организации» *Е. Емельянова и С. Поварницыной*.

Для определения стратегии в области всех HR - технологий, в том числе в системе управления оплатой труда, стимулированием и мотивации персонала за основу берутся показатели финансовой и экономической деятельности компании, маркетинговые перспективы, стратегические цели и операционализованные задачи. Причем очевидно, что стратегии в управлении мотивацией занимает ключевое положение в системе управления эффективностью деятельности (Performance Management System) работников, так как решает не только ситуационные проблемы, возникающие в компании, но «закладывает» основы для перспектив развития и будущих возможностей и потенциалов управления. Из представленной таблицы (табл. 2.1) видно, что учет характеристик этапов позволяет определить основные принципы в системе оплаты труда и стимулирования.

Другим фактором, определяющим основы для формирования системы управления мотивацией персонала, является тип организационной культуры, присущий определенному циклу и этапу развития компании. Выделяются следующие типы организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (*Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., 2006*), которые определяют основные ценностные приоритеты в кадровой политике. По определению *Эдгара Шейна*. организационная культура - «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения проблем».

Таблица 2.1. Характеристика стадий развития организации

Характеристики этапа			
Формирование	Интенсивный рост	Стабилизация	Кризис
<p>Высокий объем расходов и низкий уровень прибыли.</p> <p>Основная задача – удержаться в бизнесе.</p> <p>Главное – выстроить клиентскую базу, рекламировать и продвигать продукт.</p> <p>Должностные инструкции не определены.</p> <p>Создать у клиентов уверенность, что получают желаемое, что работают с устойчивой компанией.</p>	<p>Проблема: старые и новые сотрудники.</p> <p>Новые получают больше, как на рынке, а старые по-старому.</p> <p>Менеджеры должны получать больше, за контроль за исполнением «старых традиций».</p> <p>Растет количество сотрудников.</p> <p>Поддержание клиентской базы.</p> <p>Удовлетворение старых клиентов и демонстрация стабильности компании новым клиентам.</p> <p>Растет объем рекламы.</p> <p>Покупка нового оборудования – растут операционные расходы.</p> <p>Делегирование полномочий, введение письменных процедур.</p> <p>Привлечение новых квалифицированных специалистов, удержание старых.</p> <p>Увеличение специализации.</p> <p>Вводится система оценки, как элемента контроля.</p>	<p>Штат не увеличивается.</p> <p>Задача – поддержать текущий уровень прибыли.</p> <p>Жесточая конкуренция.</p> <p>Технология доставки и дополнительных услуг потребителю.</p> <p>Много письменных процедур (оценка персонала, должностные инструкции).</p> <p>Появляются специалисты широкого профиля (управленцы).</p> <p>Руководителями могут стать приглашенные менеджеры.</p>	<p>Перегруппировка ресурсов.</p> <p>Эффективная операционная деятельность – удержание сектора на рынке.</p> <p>Снижение объемов рекламы.</p> <p>Неприбыльные товары и услуги убираются.</p> <p>Снижение цены товаров.</p> <p>Прибыль падает.</p> <p>Увеличивается текучесть кадров.</p> <p>Ротация по подразделениям.</p> <p>Границы между должностями стираются.</p> <p>Сокращение численности персонала.</p>
Принципы системы оплаты труда и стимулирования			
<p>Гибкость в оплате труда.</p> <p>Доминирование безналичных вознаграждений (бесплатные обеды, корпоративные праздники).</p> <p>Базовые оклады низкие, премии высокие.</p> <p>Методы акционирования.</p>	<p>Базовые оклады – конкурентоспособны.</p> <p>Растет доля стимулирующих выплат.</p> <p>Демонстрация успешности, успешно и в сроки приносит новый бизнес.</p> <p>Премии – покупка акций, участие в прибылях.</p> <p>Долгосрочные системы премирования.</p> <p>Связь между различными категориями сотрудников.</p>	<p>Структурированность оплаты.</p> <p>Базовые оклады больше рыночных, более квалифицированные сотрудники.</p> <p>«Старикам – почет».</p> <p>Система премирования по заслугам.</p> <p>Премирование за счет расходов.</p>	<p>Заработная плата замораживается.</p> <p>Меньше отпусков.</p> <p>Больше рабочий день.</p> <p>Стимулирование тех, кто не уходит.</p> <p>Деньги из бюджета на персонал при сокращении убираются.</p>

Основное требование к организационной культуре, обеспечивающее возможность устойчивого бизнеса, разрешение противоречий между потребностями предприятия и работника, том числе в вопросах капитализации прибыли, созданной трудом работников. Одновременно это и процесс капитализации человеческого потенциала, а с другой стороны - создание интеллектуальной собственности для "внутреннего" использования. Прежде всего, это касается создания новых технологий. Капитализация человеческого потенциала предприятия – это основная цель для адекватной кадровой политики, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации.

KPI's (ключевые показатели эффективности) и такие методики, как *BSC* (*Balanced Scorecards* - система сбалансированных показателей), дают возможность компании не только оценить свою работу, но и сравнить полученные результаты с аналогичными показателями конкурентов, поставщиков, клиентов. Система сбалансированных показателей дает возможность оценить эти факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией. Иными словами, *BSC* является одним из инструментов создания и удержания конкурентного преимущества путем стратегического соответствия и сфокусированности усилий на достижении поставленных стратегических задач, оптимальное использование персонала. Методология *BSC* также использует ключевые показатели деятельности. При помощи анализа бизнес-процессов определяются значимые для компании области, в которых назначаются ключевые показатели, подлежащие регулярному измерению. В каждой области задаются цели, согласованные со стратегией, а для оценки достижения этих целей формируются ключевые показатели деятельности. Именно такой подход позволяет согласовать измеряемые показатели эффективности со стратегическими целями компании.

В системе BSC компанией выделяются четыре области деятельности - финансы, рынки и отношения с клиентами, исполнение проектов, организационное развитие и персонал, для каждой из которых назначаются измеримые показатели. Например, для сферы финансов это экономическая добавленная стоимость, свободный денежный поток, ликвидность, оборачиваемость активов и др. ; для исполнения проектов - прирост объемов реализации, себестоимость и рентабельность проектов или доля проектов, выполненных без замечаний.

При создании системы KPI's очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе. Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место данной сделки в структуре целей компании. Одни концентрируются на своевременности подготовки документов, другие - на подписании контракта, третьи - на снижении затрат и т. д. KPI's позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам. Ее отсутствие серьезно тормозит работу компании как слаженного механизма, поскольку сотрудники тратят очень много сил и времени на то, чтобы на неформальном уровне договориться и достигнуть общего понимания, понять, куда же все-таки нужно двигаться.

Первым и наиболее значимым условием применения методик измерения эффективности является осознание руководством компании необходимости этого шага. Второе условие - наличие хорошо развитой информационной системы. На такой основе уже можно внедрять аналитическую систему, поддерживающую использование KPI's. После того

как показатели определены, методики расчетов разработаны и обеспечены данными, информационные учетные системы внедрены, систему измерения эффективности необходимо встроить в бизнес-процессы. Без этого она останется бесполезной игрушкой - может быть, красивой, но чужеродной для компании и нежизнеспособной. Здесь не может быть шаблонов, поэтому при построении системы подобного класса неизбежен интерактивный подход: сначала делается пилотный проект, который потом совершенствуется.

Можно выделить следующие основные этапы разработки и внедрения принципов стратегии управления мотивацией.

1	Определение стратегических целей
2	Разработка сбалансированной системы показателей (BSC),
3	Оценка бизнес среды и определение перспектив развития
4	Оценка готовности персонала к преобразованиям
5	Разработка общих принципов системы управления оплатой труда, стимулирования и мотивации персонала
6	Разработка системы KPI's
7	Выбор гибкой системы вознаграждений, определение и тестирование методик оплаты труда
8	Разработка плана мероприятий
9	Выбор пилотных подразделений
10	Информирование и обучение персонала
11	Внедрение
12	Проверка согласованности со стратегией организации
13	Мониторинг результатов и совершенствование

Управленческие решения в области оплаты труда можно назвать стратегическими, если они «ставят в центр внимания те компенсационные решения, которые помогают организации обрести и укрепить конкурентное превосходство» ([Милкович](#), 2005). Стратегии управления мотивацией и стимулированием труда персонала могут быть разными, в том числе:

Табл.2.2. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала.
Ежемесячный журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент» №12/2007
<http://kadr-press.ru>

<p>Стратегии мотивации, ориентированные на связь с миссией и целями организации</p>	<p>Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы мотивации. Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда. Ориентация на средний, установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые основываются не только на зарплате, но и на льготах; уклонение от главного недостатка стратегий превышения среднего уровня зарплаты — отставания роста квалификации от роста оплаты труда и, в результате, нарушение их единства.</p>
<p>Стратегии мотивации, обуславливающие позитивный образ организации</p>	<p>Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, а именно способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала.</p>
<p>Стратегии мотивации, ориентированные на повышение качества трудовой жизни</p>	<p>Предусматривают следование следующим требованиям: вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность и доступ к благам, обеспечивающим развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги, в связи с ростом семьи.</p>
<p>Стратегии мотивации, ориентированные на развитие персонала</p>	<p>В так называемых растущих и обучающихся организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки осуществляется значительно чаще, чем принято современными нормами, предусматривающими, что работник должен один раз в три года пройти повышение квалификации труда по тому рабочему месту и той деятельности, на которых он профессионально занят. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами, происходящими в организации</p>

<p>Стратегии мотивации, ориентированные на инновационную активность организации и персонала</p>	<p>Также связаны со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, которые не вознаграждаются должным образом. Поэтому необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении.</p>
<p>Стратегии мотивации, обеспечивающие движение персонала в связи с потребностями организации</p>	<p>«Стабильность — движение» — две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться посредством регулирования вознаграждения. Для предотвращения увольнения работника предусматривают использование следующих средств материального и нематериального стимулирования: снятие с очереди на улучшение жилищных условий; отчисление детей из ведомственного детского сада; прекращение различного рода выплат и доплат, установленных увольняющемуся работнику; лишение ведомственной жилплощади.</p>
<p>Стратегии мотивации, обеспечивающие эффективную дифференциацию вознаграждения персонала</p>	<p>В целом ориентированы на укрепление социального мира внутри организации — своего рода организационного равенства и сотрудничества и включают следующие требования: оплачиваться должна работа и связанная с ней ответственность, а не занимаемая должность; дифференциация должна быть большей между профессиональными группами, но меньшей в пределах одной профессиональной группы; отказ от укоренившейся традиции, что трудовой вклад талантливого работника не может быть большим и оценен организацией выше, чем трудовой вклад и заработок его руководителя; особо бережное отношение и особое стимулирование талантливого работника.</p>

Но только выбор стратегии управления и выполнение последовательности действий при прохождении этапов, к сожалению, не могут привести к решению поставленной задачи. Так как все особенности внедрения любой HR - технологии определяется не только особенностями функционирования «формальной» организации, но факторами, относящиеся к «неформальной» организации: групповым и индивидуальным. К групповому уровню можно отнести типы совместной деятельности и

групповую динамику. Они также должны быть учтены при формировании системы управления мотивацией.

Типы совместной деятельности (Аксенова, Базаров, 2005): совместно - взаимодействующий, совместно - последовательный, совместно-индивидуальный и совместно- творческий, определяют особенности бизнес-процессов в организации в целом и в отдельных подразделениях, то есть группах. Также принципиальное значение имеет и стадия развития отдельной группы, **групповая динамика**, особенности стиля управления в ней, уровень сплоченности, наличие эмоциональных и профессиональных лидеров, социально- психологический климат и т.д.

В то же время все вышеперечисленные факторы будут оказывать существенное влияние на то, какой «тип» работников будет максимально результативен по своим личностным и профессиональным качествам, а также насколько эти люди смогут вписаться в корпоративную культуру, принять ценности подразделения и организации в целом. Поэтому руководителям необходимо иметь и информацию об индивидуальных «мотивационных» профилях» сотрудников, учитывать показатели удовлетворенности трудом, Иногда (особенно) для линейных менеджеров требуется и знания об индивидуальных потребностях своих сотрудников для того, чтобы выбрать наиболее адекватные способы для стимулирования.

Мотивационный профиль сотрудников

- возраст,
- «психотип» личности,
- тип интеллекта,
- ценности и потребности.

Методами оценки мотивационного профиля сотрудников и сбора такого рода информации могут быть классические процедуры:

- наблюдение,
- экспертная оценка,

- анкетирование,
- стандартизированное интервью,
- общение топ-менеджера с исполнителями,
- ящик для предложений,
- «горячая» линия,
- мозговой штурм,
- психологическое тестирование,
- конкретные шаги по разработке системы нематериальной мотивации персонала.

Важным фактором, который необходимо учитывать при разработке системы управления мотивацией и стимулированием персонала являются показатели удовлетворенности трудом сотрудников.

Различные формы удовлетворенности трудом

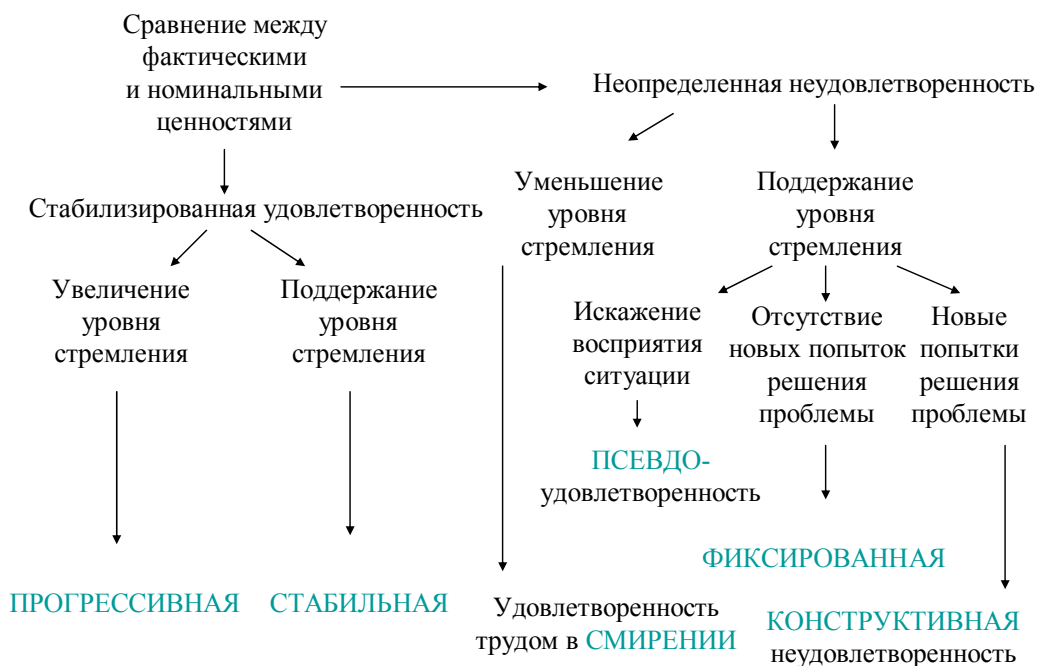


Рис.2.1. Формы удовлетворенности трудом

Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. – 8-е изд./ Пер.с англ.под ред. Горелова Н.А.- СПб.: Питер, 2004. Bruggemann, 1975, с.

Прогрессивная удовлетворенность трудом: человек чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, человек пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности. Поэтому «творческая неудовлетворенность» относительно некоторых аспектов рабочей ситуации может быть неотъемлемой частью этой формы.

Стабильная форма удовлетворенности трудом: человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы

Удовлетворенность трудом в смирении: удовлетворенность трудом смирившегося человека. Человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспособливаться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности.

Конструктивная неудовлетворенность трудом: человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справляться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде. Кроме того, ему доступны осмысленные действия в рамках целевой ориентации и мотивации, направленные на изменение рабочей ситуации.

Фиксированная неудовлетворенность трудом: человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая уровень стремления на постоянном уровне, он пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий для решения проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности. Поэтому человек

застревает на своих проблемах, и не исключено патологическое развитие событий.

Псевдоудовлетворенность трудом: человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне, например, из-за мотивации к определенному виду достижений или из-за жестких социальных стандартов, искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдоудовлетворенностью трудом.

Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала также тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители при внедрении и реализации системы управления мотивацией персонала:

- половинчатые решения в стимулировании персонала, отсутствие общей выстроенной системы, которая связана с другими HR-технологиями;
- управление издержками на оплату труда с точки зрения оптимизации расходов на персонал (обычно сокращение расходов);
- недостатки бюджетирования расходов на персонал – использование для анализа данных финансового, а не управленческого учета, отсутствие данных в организации об общем совокупном доходе, который сотрудники получают от компании;
- сравнение применяемых моделей и форм оплаты труда с практикой других организаций;
- тарифные «войны» внутри подразделений;

- система обратной связи, которая не доводит адекватную информацию до «конечного» потребителя, то есть конкретного отдельного работника.

Принципы мотивации и стимулирования труда персонала:

- Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда.
- Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала.
- Развитие всех групп персонала.
- Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию.
- Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути.
- Сохранение работника в организации.
- Включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его семьи.

Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала должна соответствовать стратегии развития компании, корпоративной культуре и кадровой политике. Основами системы мотивации и стимулирования труда персонала являются задачи:

- привлечение персонала в организацию,
- сохранение сотрудников организации,
- стимулирование производительности,
- справедливая оценка трудового вклада работников,
- эффективное развитие бизнеса,
- оптимальное соотношение затрат. (Елена Митрофанова, «Кадровик. Кадровый менеджмент» №12/2007 <http://kadr-press.ru>)

Практическое занятие.

Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digitt». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ

Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала является обеспечение достижения целей посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного и системного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. Технология формирования и внедрения системы учитывает факторы, как внешней, так и внутренней среды организации. Структура системы мотивации и стимулирования труда персонала включает: материальное денежное стимулирование, нематериальное стимулирование, материальное неденежное стимулирование.

Стимулирование – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требованиях технологии.

Существует большое количество различных классификаций стимулов. Например, Фон Розеншталь разделяет производственные стимулы на:

1. **Финансовые стимулы** (системы оплаты, страхования, социального обеспечения, служебное жилье и т.д.)
2. **Социальные стимулы** (контакты с коллегами, начальниками и другими сотрудниками).
3. **Трудовые стимулы** как таковые (условия труда, независимость (самостоятельность), соучастие, установки на производительный труд и пр.).
4. **Стимулы организационного характера** (размер, местонахождение, имидж предпринимательской структуры и модель ее управления).

В другой классификации (Хенце, 1997) стимулы разделяются:

1. **монетарные** (урегулирование проблем оплаты, участие в успехе, услуги социального характера, предоставляемые предприятием, рационализаторство);

2. **немонетарные** (повышение квалификации персонала и возможности роста, социальные коммуникации, групповое членство, лидерство, регулирование рабочего времени и перерывов, содержание труда, оборудование рабочего места).

Здесь не отмечены стимулы, относящиеся к личной жизни, а также стимулы, характеризующие производственную среду (местонахождение и имидж предприятия). Рационализаторство имеет как монетарные, так и немонетарные признаки. Рационализаторство часто сопровождается премиями, а например, профессиональный рост в большинстве случаев влечет за собой более высокую оплату труда. Поскольку повышение в должности обладает свойством сильного внутреннего воздействия, этот стимул рассматривается здесь как группа немонетных стимулов. Часть стимулов может создаваться непосредственно на предприятии, другие же можно назвать производственными лишь условно, они могут даже не быть заложенными в производственной сфере, поскольку находятся за ее пределами, носят личностный характер.

Виды стимулирования – различаются по предметной специфике стимулов, с помощью которых субъект управления воздействует на трудовое поведение объекта управления:

- материальные денежные;
- материальные неденежные (натуральные);
- моральные;
- организационные;
- забота о работнике (патернализм);
- участие в совладении и управлении.

В настоящее время выделяются такие методы стимулирования персонала: экономические, целевые, расширение работ, обогащение труда, соучастие, взыскания.

Формы организации стимулирования различаются по способам взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности:

- опережающая и подкрепляющая;
- коллективная и индивидуальная;
- позитивная и негативная;
- непосредственная, текущая и перспективная (по различиям между результатами деятельности и получением стимула);
- общая, эталонная и соревновательная (по характеру условий получения стимула) (Поварич И.П., Прошкин Б.Г., 1990).

Как отмечают Джордж Т. Милкович, Джерри и М. Ньюман (2005) необходимо учитывать различия между вознаграждением и стимулом.

Финансовые стимулы	Финансовые вознаграждения
Прямая мотивация: «Делай это, и ты получишь это»	Косвенная мотивация: материальная форма признания
Система оплаты по результатам, комиссионные торговых представителей	Премия за достигнутые командные результаты

Финансовые стимулы направлены на то, чтобы мотивировать людей на достижение целей, усовершенствование показателей работы или расширения их компетенций и навыков путем концентрации внимания на конкретных целях и приоритетах

Финансовые вознаграждения обеспечивают финансовое признание достижений людей в форме достижения или превышения их целевых

показателей работы или достижения определенной уровня компетентности и навыков, обеспечивают материальную форму признания и могут, следовательно, служить в качестве косвенных факторов мотивации до тех пор, пока люди предполагают, что дальнейшие достижения будут приводить к значимым вознаграждениям.

Разграничение важно провести, поскольку оно объясняет тот факт, что схемы, созданные для того, чтобы стимулировать и, следовательно, мотивировать людей, не выполняют той задачи непосредственно, хотя они могут быть полезным инструментом для признания вклада.

Другая проблема, которая актуальна для формирования системы стимулирования персонала - это различия в восприятии работодателями и работниками значимости тех или иных факторов профессиональной деятельности.

Табл.3.1. Различия в восприятии значимости факторов труда

Аспект работы	Ранжирование работодателями	Ранжирование работниками
Хорошая зарплата	1	5
Безопасность работы	2	4
Продвижение	3	7
Хорошие условия работы	4	9
Интересная работа	5	6
Лояльность менеджмента	6	8
Справедливый порядок	7	10
Признание	8	1
Помощь в решении личных проблем	9	3
Чувство причастности	10	2

Современными методами стимулирования является:

1. **Метод экономического или финансового расчета суммарного совокупного дохода**, получаемого человеком от организации (суммарные компенсационные выплаты и относительные доходы).

Суммарные компенсационные выплаты - более материальны:

- Выплаты, получаемые непосредственно наличными (базовая ставка, оплата за заслуги, поощрения, корректировки по стоимости жизни).
- Косвенные выплаты: привилегии (пенсии, субсидии, медицинское страхование, программа по балансировке личных и связанных с работой нужд, яркая униформа).

Денежные компенсационные выплаты: базовая ставка

Базовая ставка заработной платы – это денежная компенсация, которую работодатель платит за выполняемую работу. Чаще всего базовая ставка заработной платы отражает стоимость работы и не учитывает различия, свойственные каждому сотруднику в отдельности. Заработная плата (США) *wage* – чаще всего фиксированная почасовая, оклад (*salary*) работники интеллектуального труда и менеджеры, которым не оплачивают сверхурочные.

Оплата за заслуги/корректировки, связанные со стоимостью жизни

Периодические корректировки могут производиться на основе изменений в оплате, осуществляемой другими работодателями за ту же работу, изменений в общей стоимости жизни, изменений в опыте работы или умениях.

Повышение за заслуги дается в качестве надбавки к базовой оплате и как признание рабочего поведения в прошлом.

Поощрения

Связаны напрямую с эффективностью деятельности. Отличаются от корректировок, связанных с заслугами.

1. Они не повышают базовую ставку заработной платы и поэтому могут зарабатывать вновь и вновь в каждый срок получения оплаты.
2. Вероятный размер поощрительной выплаты бывает обычно известен заранее.
3. Направлены больше на изменение поведения в будущем.

Отличие поощрения и вознаграждения – вопрос временного отрезка.

Поощрения могут быть связаны с деятельностью отдельного сотрудника, коллектива работников или организации в целом, либо разной совокупности трех компонентов. Поощрения могут выплачиваться за: сокращение расходов, увеличение объемов продаж, удовлетворенность заказчика, рост доходов, доход по инвестициям или увеличение биржевой стоимости акций.

Поощрительные выплаты одноразовые, поэтому не оказывают стойкого влияния на стоимость рабочей силы. Если производительность падает, поощрительные выплаты также снижаются. К поощрительным выплатам относятся как к меняющейся оплате.

Долгосрочные поощрения направлены на стимулирование многолетних результатов. Обычно это акционерной собственности или праве покупать акции по определенной выгодной цене. Фондовые опционы не относятся к категории денежных компенсаций, а являются владением долей, предоставленным собственниками сотрудникам предприятия (прибыль на инвестиционный капитал, удельный вес компании в обороте рынка, доходах на чистые активы). (Дж Милкович, Дж. Ньюман, 2005)

1. **Целевой метод (Management by Objectives):** выстраивание целей каждого отдельного рабочего места, обеспечение ресурсами для выполнения должностных обязанностей)

2. **Ротация рабочих мест (Job Rotation).** Смена рабочих мест - планомерная смена рабочих мест и задач. Уменьшение монотонности,

насыщения и односторонней нагрузки. Разделение труда остается нетронутым, именно временное и местное применение и разделение частичных работ между сотрудниками изменяются, вследствие чего уменьшаются последствия повторных исполнений. Рабочий цикл не удлиняется. Если смена рабочего места происходит параллельно с порядком исполнения, то у работника создается представление о дальнейшем применении произведенным им продуктов. Социальная интеракция еще скованна, но зато уменьшается возможная социальная изоляция. Меняется социальное окружение, происходит адаптация к новым членам коллектива. При этом организация располагает во многом квалифицированными кадрами, в связи с этим также и сотрудники получают большую возможность гибкости в своих действиях. Квалификация, необходимая для многих рабочих мест, требует больше времени для обучения и ввода в должность. Особенно хорошо для стрессовых рабочих мест.

3. Расширение работ (Job Enlargement) – предоставление возможности сотрудниками профессионализировать в смежных областях профессиональной деятельности.

Делается широкое горизонтальное разделение труда, в то время, как многие структурно одинаковые или подобные рабочие элементы различных рабочих мест объединяются в одно рабочее место. Рабочее содержание таким образом увеличивается, но так, чтобы с этим мог справиться один человек, и чтобы он без слишком больших трудностей мог освоиться и обучиться. Таким образом, можно избежать односторонних требований и нагрузки, можно воспрепятствовать демотивации и реакции на монотонность.

Рабочий цикл удлиняется, в результате чего работник может постичь смысловую связь широкого рабочего процесса. Планирование извне и контроль со стороны остаются и дальше. Это не обязательно означает отход от принципа конвейера, но улучшается социальная интеракция. Эмпирические исследования показали, что расширение задач не неизбежно

ведет к снижению производства. Введение приводило на практике во многом к повышению качества и производительности труда. Этот успех, конечно, не в последнюю очередь основан на улучшении чувства самосознания и на увеличении чувства ответственности у каждого отдельного сотрудника. Расширение задач можно использовать в производстве, административном секторе, в сфере обслуживания.

4. Обогащение работ (Job Enrichment) – организация участия сотрудников в проектных и аналогичных видах деятельности. Расширение игрового пространства для принятия решений и контроля. Трудовая деятельность отдельного сотрудника обогащается добавлением по-разному трудных, но, тем не менее, взаимосвязанных элементов труда, которые показывают не только горизонтальные размеры, но и вертикальные. Отдельному работнику здесь дается больше самостоятельности и ответственности при выполнении его задач. Объединяются планирование, выполнение и контроль, при этом растет личная ответственность, которая заменяется самоконтролем и обеспечивает возможность социальной интеракции. Рабочий цикл становится более всеохватывающим, растут требования, что предполагает более высокую квалификацию. Означает изменение иерархических позиций. Это требует изменений информационной и коммуникативных систем и более сильного делегирования участия. Обогащение задач делает возможным личное влияние на воплощение рабочего процесса и достижение личных результатов в производительности и успехах. Этим оказывается воздействие на отчуждение. Через то преодолеваются такие феномены, как усталость и монотонность. Эти методы рабочего структурирования могут привести к настоящему раскрытию личности и самоутверждению. Является дополнительным процессом, который выражен расширением игрового пространства действий и уровнем требований. Отсюда задачи должны все более расширяться и воплощаться в плане все большей требовательности.

5. Автономные рабочие группы. Распространенный метод структурирования работ, направленного на повышение самостоятельности работников. Определенной группе передается ответственность за выполнение какого-то взаимосвязанного процесса, причем передаются все компетенции по планированию, выполнению и контролю, за исключением производственных и инвестиционных проблем, находящихся в ведении вышестоящих инстанций. Должность начальника может быть в экстремальном случае излишней. Работники должны владеть всеми специальностями, необходимыми группе, для того, чтобы можно было систематически менять рабочие места, заменять друг друга (во время перерыва или оказывать обоюдную помощь).

Рабочая группа сама принимает решения по вопросам:

1. Распределения задач внутри группы.
2. Установления категорий по оплате.
3. Планирования и проведения ротации рабочих мест.
4. Определения рабочего времени, регулирование перерывов, сверхурочного времени.
5. Оборудования рабочих мест.
6. Отбора кадров и решений о новом найме.
7. Развития кадров.
8. Определения краткосрочной производственной цели в соответствии с данными о потребности, которые даются отделом планирования сбыта.

Принцип автономной группы дает возможность приведенными методами рабочего структурирования достигнуть наибольшего развития личности, самоутверждения и социальной интеракции.

6. Соучастия в прибылях, опционная система. Вклады работодателя в план- процент от корпоративной прибыли. Другой формой участия работника в прибылях организации – получение акций компании. В этом случае разрабатывается план владения акциями для работника (Employee

Stock Ownership Plan – ESOP). При ESOP работодатель вносит в премиальный траст акций, который квалифицируется как траст работника, не облагаемый налогом. Вышеперечисленные методы иногда используются отдельно, иногда в различных комбинациях.

Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается *мотивационным профилем*, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип ([Герчиков, 2005](#)). Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс): отсутствие мотивации достижения;
- инструментальный (достижительный класс): цена (величина заработка и других благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд, заработанность получаемых денег, развитое социальное достоинство;
- профессиональный (достижительный класс): разнообразие, интересность, творческий характер работы, возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно, ориентация на профессиональное совершенствование, самостоятельность в работе, развитое профессиональное достоинство;
- патриотический (достижительный класс): убежденность в своей нужности для организации, участие в реализации общего, очень важного для организации дела, общественное признание участия в общих достижениях;

- хозяйский (достижительный класс): добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу. Стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю.

Люмпенизированный тип относится к избегательному классу мотивации. Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- человек согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Теперь приведем некоторую классификацию форм стимулирования:

1. *Негативные* - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. *Денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. *Натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. *Моральные* - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны.
5. *Патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. *Организационные* - условия работы, ее содержание и организация.
7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Каждому мотивационному типу соответствует определенная форма стимулирования (табл 3.2).

Табл. 3.2. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип					
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный	
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая	
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая	
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна	
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая	
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена	
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена	

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;
- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Технология создания оптимальной системы управления оплатой труда, стимулированием и мотивацией персонала состоит из следующих ключевых составляющих:

- Политики управления вознаграждением и стимулированием персонала, взаимодействие с другими системами управления человеческими ресурсами, с учетом механизмов функционирования мотивации.
- Внедрение и контроллинг процедур и принципов выбранного компанией подхода к оценке труда.
- Диагностика типичных ошибок при внедрении. Проблемы оптимизации функционирования системы.

При внедрении технологии любая организация должна придерживаться нескольких правил, учитывающих бизнес-стратегию и стратегию условной оплаты труда.

Бизнес - стратегия

- Удовлетворить потребности и ожидания акционеров
- Обеспечивать добавленную стоимость для заказчика

Стратегия условной оплаты

- Определить, что данная организация хочет и за что она готова платить.
- Оценит работников в соответствии с их вкладом.
- Поощрять и поддерживать желательное поведение.
- Отобрать комплекс, который будет наилучшим образом удовлетворять потребности бизнеса и отдельных работников.

Общими факторами, влияющие на уровень оплаты труда являются:

1. Внешняя ценность работы (внешние относительные показатели различий в зарплате) – рыночная ставка для данной работы, на которые влияют экономические факторы, действующие на внешнем рынке труда. Оцениваются с помощью обзоров рыночных ставок.

2. Внутренняя ценность работы (внутренние относительные показатели различий в зарплате) – сравнительная ценность работы на внутреннем рынке труда, которая устанавливается путем оценки в официальном и неофициальном процессе оценки работы.

3. Ценность конкретного работника – ценность конкретных людей, установленная в ходе формальных и неформальных аттестаций и управления показателями работы.

4. Вклад отдельного работника или команды – вознаграждения отдельным работникам или группам в соответствии с их показателями работы, навыками и компетентностью

5. Коллективные договоры – переговоры об оплате труда с профсоюзами

Факторы, влияющие на оплату труда



Рис.3.1. Факторы, влияющие на оплату труда

Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала/ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер.с англ.(И.Л. Белоус и др.).- М.: Вершина, 2005

На рисунке отражены основные факторы, оказывающие влияние на формирование оплаты труда и стимулирования. Они должны учитывать все и одновременно.

В работе американского исследователя Ричарда Хендерсона «Компенсационный менеджмент» (Хендерсон, 2004) приводится полная и систематизированная информация о взаимозависимостях различных форм выплат работникам.

Компенсационная система

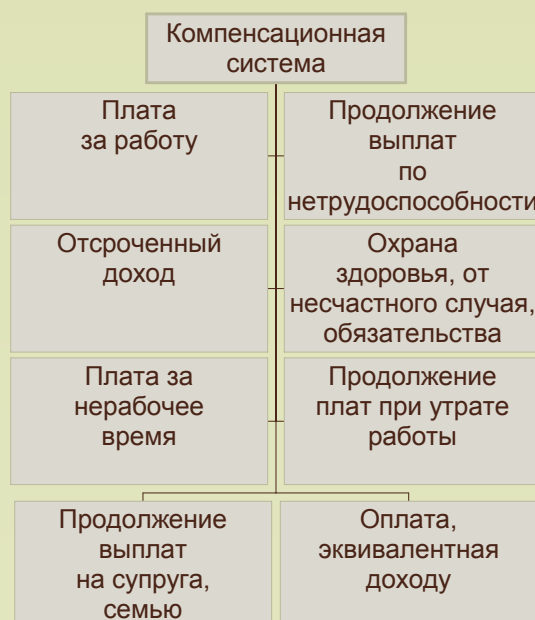


Рис. 3.2. Компенсационная система

Источник Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. – 8-е изд./ Пер.с англ.под ред. Горелова Н.А.- СПб.: Питер, 2004, с.85

Плата за работу и производительность – включает деньги, которые выдаются краткосрочно. Сумма денежных выплат зависит от требований конкретной работы, выработки, соответствующих нормативам (количественным и качественным), новаторства, которое может привести к повышению производительности труда. Это тарифная заработная плата, надбавки и коэффициенты, краткосрочные премии, заработная плата за заслуги, некоторые виды пособий.

Плата за нерабочее время – в настоящее время происходит сокращение числа рабочих часов. Выходных становится больше. Работодатель их оплачивает.

Продолжение выплат при утрате работы - гарантия занятости.

Продолжение выплат по нетрудоспособности – как краткосрочные, так и длительные заболевания.

Отсроченный доход – связан с выплатами по пенсионному содержанию. Доходы работника при выходе на пенсию обеспечиваются программами социального обеспечения, пенсионными планами, планами накопления сбережений и откладывания части заработной платы сотрудников, аннуитеты и планы дополнительных доходов.

Выплаты на супругу (семью)- при возникновении экстремальных ситуаций и при потере трудоспособности.

Охрана здоровья, от несчастного случая, обязательства – при возникновении проблем со здоровьем покрытие расходов на лечение, приобретение товаров и услуг, необходимых для преодоления болезни или восстановления трудоспособности. Добровольное медицинское страхование – это только часть выплат.

Оплата, эквивалентная доходу – «приработки». Предоставление возможности дополнительно работать.

Одновременно в компании функционирует и не компенсационная система, которая в настоящее время приобретает все более значимый характер, особенно для высококвалифицированных специалистов, а также для формирования и поддержания имиджа конкурентоспособного работодателя.

Помимо параметров выплат, которые имеют количественное и условно- количественное выражение в управлении оплатой труда и стимулирования персонала необходимо учитывать и разрабатывать систему «внутренних компенсационных» факторов, которые в большей степени

оказывают влияние на мотивацию сотрудников. Миссия организации, корпоративная культура и стиль взаимоотношений, коммуникации в организации, сплоченность команды руководителей, возможности для обучения, повышения квалификации, возможности построения карьера в конкретной организации важнейшие составляющие организационно-групповые факторы мотивации.

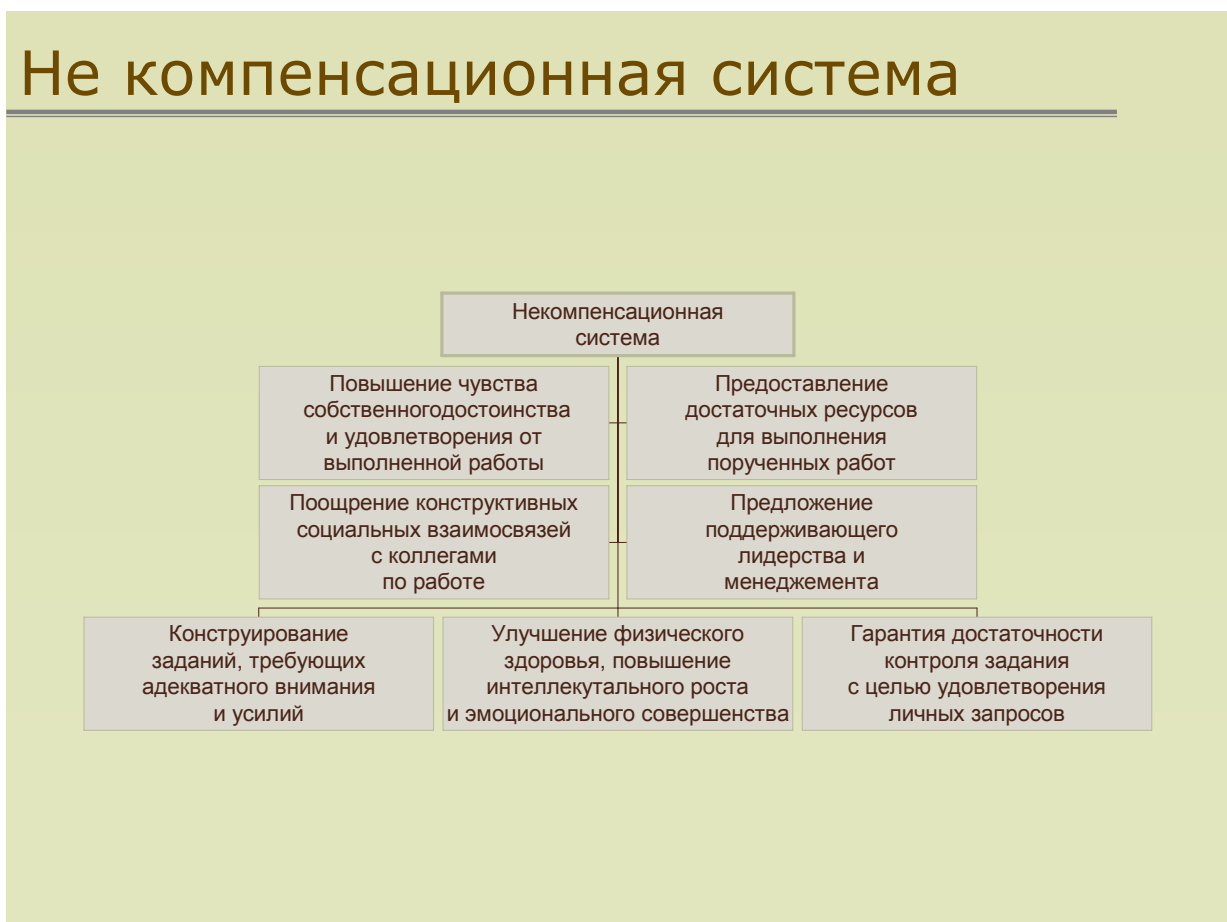


Рис. 3.3. Не компенсационная система

Источник Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. – 8-е изд./ Пер.с англ. под ред. Горелова Н.А.- СПб.: Питер, 2004, с.90

Индивидуальные факторы: оценка деятельности сотрудника непосредственным руководителем, коллегами, работающими в

подразделении и коллегами, взаимодействующими по бизнес - процессам, формирование адекватной профессиональной самооценки, возможности участия в прибылях компании и участие в принятии решений. В этом случае оценка сотрудником работодателя и собственного совокупного дохода, получаемого от компании, становится суммарным вознаграждением.



Рис. 3.4. Составляющие суммарного вознаграждения

Новое исследование компании Mercer было посвящено анализу действующих в Европе схем оплаты труда, а также выявлению задач и трудностей, с которыми сталкиваются компании в сфере стимулирования персонала. В ходе исследования рассматривались различные механизмы стимулирования сотрудников и повышения их лояльности, включая как денежные, так и неденежные формы оплаты труда, а также возможности

карьерного роста. В исследовании приняли участие более 200 транснациональных компаний. По результатам исследования были сделаны следующие ключевые выводы:

- Компании Западной Европы не видят смысла в увеличении базовой заработной платы: 63% респондентов намерены сохранить объем средств, выделяемых на повышение базовой заработной платы, на прежнем уровне, тогда как 8% - предполагают его сократить.
- Компании Западной Европы выделяют все больше средств на нематериальное стимулирование труда: затраты на обучение сотрудников и обеспечение их карьерного роста в 2008 году существенно возрастут.
- Вопрос привлечения и удержания персонала путем материального и нематериального стимулирования остается одним из самых сложных для компаний (Mercer, 2007).

Практическое занятие.

Разработка компенсационного пакета для разных групп персонала и методов внедрения изменений на примере кейса «Витрина А». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

ТЕМА 4. БАЗОВАЯ ОПЛАТА ТРУДА И ОЦЕНКА РАБОТЫ

Формы оплаты труда, действующие на рынке в настоящее время:

1. **Повременная** – оплата, находящаяся в зависимости от количества отработанных часов, а не объема выполненных работ.
2. **Оплата по результатам работы** (в том числе сдельная) - оплата исходя из объема выполненной работы и расценок на ее выполнение.
3. **Корпоративные схемы** - оплата, которая связана с эффективностью работы всей компании.
4. **Единостатусная** - оплата, по которой «синие» и «белые» воротнички оплачиваются одинаково.
5. Новая форма – оплата в зависимости от профессионализма.

Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда

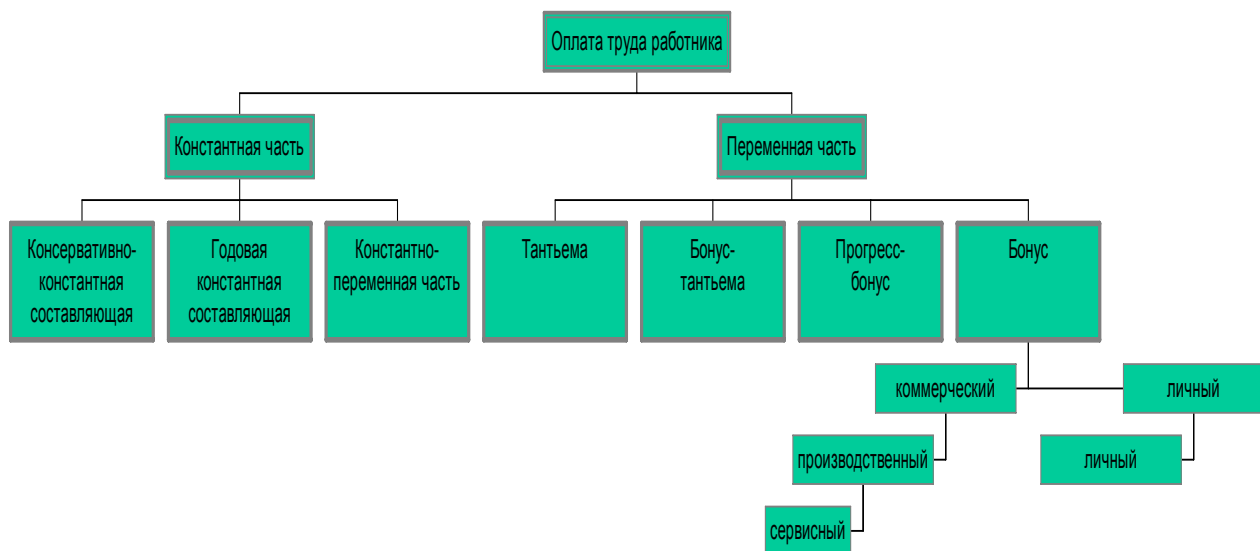


Рис. 4.1. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда

Константная часть оплаты труда

Консервативно – константная. Базовый должностной оклад, ставка.

- Выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей.
- Размер ставки рассматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуаций, например, инфляции.
- Независима от объемов работы, выполненной сотрудником.
- Выплачивается в обязательном порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени, за исключением грубого нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба).

Константная часть оплаты труда. Константно- переменная часть.

Дополнительное вознаграждение по итогам работы:

- ежемесячно, ежеквартально, раз в год;
- выплата соответствия;
- выплачивается при выполнении плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям;
- константность заключается в том, что работник обязательно получает эту часть, если он соответствовал функциональным и должностным требованиям.

Константная часть оплаты труд. Годовая константная.

Дополнительное вознаграждение.

- Возрастает с течением времени его работы в организации - *за выслугу лет* (регулируется ежегодно).
- Данная доплата измеряется в % от базовой ставки.
- Величина % должна быть строго фиксирована, и носить общий характер для всех работников.

- Вознаграждение может выплачиваться не только в денежной форме, но и в любой другой ценной для работника форме.

Переменная часть оплаты труда

Бонус. Дополнительное вознаграждение, выплачиваемое по факту, либо раз в месяц, в квартал за результаты деятельности, значимые для организации. Система для исполнительских звеньев (оперативный уровень)

Основания:

- Повышение объема реализации продукции.
- Совершенствование качества продукта без ущерба качества.
- Уменьшение издержек производства.
- Выполнение дополнительной задачи сверх запланированной.

Коммерческий – для работников коммерческого звена

Производственный – для работников производственного звена

Сервисный – для работников звеньев, обслуживающих базовый процесс на предприятии

Личный бонус – вознаграждение, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения стратегических и тактических задач предприятия (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение издержек производства, в увеличение объемов реализуемых товаров/услуг, экономию ресурсов)

Командный бонус – премиальное вознаграждение группы за достижение целей подразделения: увеличение продаж, повышение конкурентоспособности, повышение прибыли, рост производительности

Тантьема. Дополнительное вознаграждение (премия) за вклад руководителя на стратегическом уровне. Система для высшего управленческого звена за существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно – командных показателей.

- Повышение общей прибыли предприятия.
- Продвижение и закрепление нового товара/услуг на рынке.

- Успешная реализация стратегических установок.
- Существенное снижение величины издержек производства.
- Значительная экономия ресурсов.
- Повышение эффективности производства.

Бонус – тантьема. Дополнительное вознаграждение (премия) за вклад руководителя. Система для среднего управленческого звена при успешной деятельности управляемого подразделения в рамках стратегии организации.

Командный бонус – фиксированный, то есть ранее согласованный % от работы команды (величина получаемого бонуса, как правило, не превышает минимального уровня бонуса исполнителей). Направлен на стимулирование организационно – управленческой работы в группе для повышения эффективности ее деятельности. Выплачивается не чаще, чем один раз в квартал. Не выплачивается при низких показателях деятельности вверенного ему подразделения.

Тантьема – фиксированный %, вычисляемый от чистой годовой прибыли предприятия (величина не превышает, как правило, минимального уровня тантьемы высших руководителей). Не выплачивается либо в случае минимальности прибыли по итогам за год, либо при расхождении тактики работы его подразделения со стратегией предприятия.

Другая классификация предусматривает следующие составляющие: базовая заработная плата (должностной оклад и надбавки), премии (за промежуточный результат, за конечный результат), бонусы или побудительные выплаты, комиссионные, бенефиты и социальные пособия.

Основная заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на определенной должности.

Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность, деятельности, за руководство сотрудниками. Обычно рассчитываются в % к базовому окладу.

Премия за промежуточный результат зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника может составлять 10-70 % от базовой заработной платы.

Премия за конечный результат работы компании зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании. Может составлять от 30 до 300 % месячной базовой зарплаты сотрудника.

Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительными вознаграждениями за результативность труда. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях - все, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников с общей эффективностью деятельности компании, подразделения, самого работника.

Комиссионные:

- фиксированный или плавающий % от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный % от маржи по сделке;
- фиксированный % от объема реализации в момент поступления денег на счет компании;
- выплата фиксированного % от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;

- выплата комиссионного % при выполнении и перевыполнении плана по продажам.

Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации. К бенефитам относятся медицинское страхование, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Создание системы управления стимулированием и оплатой труда включает в себя следующие этапы:

- разработка организационной структуры компании;
- анализ рабочих мест;
- тарификация должностей или грейдирование;
- определение разрядных коэффициентов или грейдов;
- установление базовых окладов, установление надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
- определения механизмов переменной части денежного вознаграждения;
- компенсационный пакет;
- нематериальное стимулирование.

Оценка работы – это процесс систематического определения относительной ценности работ (рабочих мест). Она является первым шагом по созданию в организации грейдовой системы оплаты труда. Оценка основана на сочетании содержания работы, требуемых умений, ценности для организации, на организационной культуре и состоянии внешнего рынка. В

необходимости совместить организационные факторы и факторы внешнего рынка заключается и достоинство, и трудность оценки сложности работы.

Оценка работы в организации начинается с *описания и анализа работ*, то есть фиксации данных о содержании всех конкретных работы в конкретной компании.

Оценка работы – это процесс по установлению внутренне выровненной структуры оплаты. Структура считается выровненной, если она поддерживает стратегию организации, соответствует трудовому процессу, справедлива по отношению к сотрудникам и стимулирует их поведение на выполнение задач организации.

- Поддерживает стратегию организации. Оценка работы выравнивается в соответствии со стратегией организации через включение того, что именно в работе прибавляет стоимость, - это помогает следовать стратегии организации и выполнять ее задачи. Оценка сложности помогает ответить на вопрос «Каким образом эта работа прибавляет стоимость?».

- Поддерживает трудовой процесс. Оценка работы поддерживает трудовой процесс двумя способами. Она соединяет оплату каждой работы с ее относительным вкладом в организацию и помогает устанавливать оплату для новых, уникальных или меняющихся работ.

- Справедлива по отношению к сотрудникам. Оценка работы может сократить споры и недовольства по поводу различий между работами, установив реальную согласованную структуру, которая уменьшает роль случая, фаворитизма и предвзятости в установке оплаты.

- Стимулирует поведение, направленное на решение задач организации. Оценка работы показывает сотрудникам, что именно в их работе ценит организация, что поддерживает стратегию организации и способствует ее успеху. Она также может помочь сотрудникам приспособиться к организационным изменениям, дав им лучшее понимание того, что ценится в их новых заданиях и как изменилось понимание

ценности. Оценка работы помогает создать цепь вознаграждений (продвижение по службе, перспективная работа), которая стимулирует сотрудников.

Оценку работ можно рассматривать как:

- Процесс сопоставления - имеет дело с отношениями, а не с абсолютными величинами.

- Процесс, основанный на экспертных оценках, - требует оценки при интерпретации данных о работах, сопоставления одной работы с другой, сопоставления видов работ со шкалой уровней.

- Аналитический процесс – оценка видов работ может быть связана с экспертными оценками, но этот процесс базируется на суждениях, подкрепленных фактами; это анализ фактической информации о видах работ и систематическая сортировка данных.

- Структурированный процесс – оценка видов работ структурирована так, что обеспечивается некая система, которая помогает экспертам принимать последовательные и обоснованные решения; она включает в себя язык и критерии оценки, которые используются всеми экспертами.

Ранжирование, классификация и балльно-факторный метод – это самые распространенные методы оценки работы, хотя их существует значительно больше. Сорокалетний опыт исследований показывает, что разные программы оценки работы рождают разные *структуры оплаты*. Поэтому важно, какой метод вы выберете.

Ранжирование

Ранжирование просто расставляет описания работ от наивысшего до низшего на основании мирового определения относительной стоимости или вклада в успех организации. Ранжирование – это простой, быстрый и легкий для понимания и объяснения сотрудникам метод; он также является наименее дорогим, по крайней мере, изначально. Однако он может создавать

проблемы, которые требуют сложных и потенциально дорогих решений, поскольку он не дает сотрудникам и менеджерам информации о том, что же важно в их работе

Есть два обычных способа ранжирования: выстраивание альтернатив и парное сравнение. Выравнивание альтернатив расставляет описание работ на противоположные полюса. Оценщики приходят к согласию о том, какие работы являются наиболее важными, а какие – наименее (т.е. какая будет 10-я, а какая – 1-я), затем следующие по наименьшей и наибольшей важности (т.е. какая будет 9, а какая -2) и так до тех пор, пока все работы не будут расставлены по порядку. Метод парного сравнения использует матрицу для сравнения всех возможных пар работ. Оцененная работа вводится в ячейку матрицы. Когда все сравнения завершены, работа, чаще всего получавшая оценку «более ценная», становится работой с самым высоким рангом и т.д.

Методы выстраивания альтернатив и парного сравнения могут быть более надежными (последовательно давать одни и те же результаты), чем простое ранжирование. Однако у них есть и свои отрицательные стороны. Критерии, по которым расставляются работы, обычно так плохо определены, если они вообще изложены, что оценки становятся субъективными мнениями, которые невозможно обосновать с точки зрения стратегии или производства. Кроме того, оценщики, использующие этот метод, должны быть хорошо осведомлены о каждой отдельно взятой в исследовании работе. Работа с числами достаточно объемна – 50 работ требует 1225 сравнений, а в условиях изменений, происходящих в организациях, трудно оставаться в курсе всех существующих работ. Некоторые организации пытаются преодолеть это препятствие, проводя ранжирование работ внутри одного отдела, а затем соединяя результаты. Однако, даже при том, что ранжирование кажется простым, быстрым и недорогим, при длительном периоде его использования результаты смещаются и могут потребоваться дорогостоящие решения для преодоления различных проблем.

Классификация

Представьте себе книжный шкаф со многими полками. К каждой полке прикреплено описание, какие книги здесь лежат, и, может быть, одно-два названия для примера. Именно такой подход описывает систему классификации оценки сложности работы. Ряд классов охватывает диапазон работ. Описания классов – то же самое, что описание книг. Описание работы сравнивается с описаниями класса, чтобы решить, какой класс лучше всего подходит для данной работы. Каждый класс описан таким образом, что «описание» охватывает достаточно подробностей деятельности, но носит достаточно общий характер, чтобы не чинить препятствий для расстановки описаний работы по соответствующим «полкам» или классом. Классы могут быть описаны дальше, включая перечень контрольных работ, относящихся к каждому классу.

Балльно-факторный (грейдовый) метод

У балльно-факторного метода есть три общие характеристики: компенсируемые факторы с численно выраженными степенями факторов и веса, отражающие относительную важность каждого фактора. Относительная стоимость каждой работы, а следовательно, ее расположение в структуре оплаты, определяется окончательной суммой установленных для нее очков. Балльно-факторные методы являются самым распространенным подходом к оценке сложности работы в США и Европе. Они значительно отличаются от методов ранжирования и классификации тем, что используют компенсируемые факторы.

Компенсируемые факторы основаны на стратегическом направлении деятельности и на том, какой вклад вносит работа в эти задачи и стратегию. Факторы распределены по шкале, чтобы отражать степень, в которой они присутствуют в каждой работе, они взвешены, чтобы отражать их общую важность для организации. После чего приписываются баллы каждой

значимости (весу) фактора. Окончательная сумма баллов для каждой работы определяет ее место (грейд) в структуре работы.

В разработке бально-факторной программы используется пять шагов.

- 1) анализ содержания работы;
- 2) определение компенсируемых факторов;
- 3) распределение факторов по шкале;
- 4) взвешивание факторов по важности;
- 5) оглашение программы и обучение пользователей и подготовка пособий.

Тарифное регулирование оплаты труда на предприятии

Тарифная система представляла собой совокупность нормативов, утверждаемых государством и обеспечивающих регулирование уровня тарифных ставок и окладов рабочих и служащих в зависимости от отрасли и региона страны, сложности и условий труда.

Осуществляемое централизованно тарифное регулирование заработной платы распространялось как на рабочих, так и на служащих. Тарифная система рабочих включала в себя: тарифные ставки 1-го разряда; тарифные сетки; Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих; доплаты и надбавки к тарифным ставкам.

В тарифную систему служащих были включены: схемы должностных окладов руководителей, специалистов и служащих; квалификационные справочники должностей служащих; доплаты и надбавки к окладам.

В тарифном регулировании *заработной платы* рабочих и служащих важное место занимал Общесоюзный классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, положения которого были обязательными для предприятий и организаций. Элементами тарифной системы являлись также районные коэффициенты и надбавки к заработной плате за стаж работы, которые выполняли компенсационную и

стимулирующую функции. Система тарифов оплаты труда выступала важнейшим инструментом государственного регулирования заработной платы.

Государство с помощью тарифной системы стремилось обеспечить:

а) народнохозяйственное единство в оплате труда, реализацию равной оплаты за равный труд в масштабе всего общества;

б) всестороннюю дифференциацию основной части заработной платы в соответствии с различиями в сложности, тяжести, интенсивности, условиях труда;

в) неуклонный рост заработной платы на основе повышения производительности труда.

Для планово-распределительной системы был характерен высокий уровень централизации в сфере тарифного регулирования заработной платы. Тарифная система была малоподвижной и неспособной в полной мере и оперативно учитывать все особенности различных видов деятельности, а также изменения, связанные с динамикой национального дохода, внедрением достижений научно-технического прогресса в производство. Тарифные ставки и оклады пересматривались крайне редко, что вынуждало руководителей предприятий обеспечивать рост общей заработной платы работников за счет повышения размеров доплат, надбавок и премий. Уменьшение доли тарифа вело к деформированию структуры заработной платы, снижению воспроизводственной функции тарифных ставок и окладов.

Понимая необходимость учета специфики предприятий при тарифном регулировании заработной платы, государство расширило их возможности в применении надбавок к тарифным ставкам и окладам. Так, в производственных отраслях народного хозяйства в 1986 г. постановлением № 1115 было предоставлено право предприятиям устанавливать надбавки за высокое профессиональное мастерство рабочим III разряда в размере до 12% тарифной ставки, IV разряда — до 16%, V разряда — до 20%, VI разряда —

до 24%. Кроме того, предприятия получили право устанавливать рабочим высшей квалификации, выполняющим особо сложные работы, повышенные до 250 руб. (а в отдельных отраслях до 350 руб.) оклады взамен тарифных ставок. Такие меры повысили гибкость тарифной системы оплаты труда рабочих.

При регулировании заработной платы специалистам, служащим и большинству руководителей была предусмотрена так называемая вилка, определяющая диапазон между минимальным и максимальным окладами по каждой должности. В пределах этого диапазона с учетом реально имеющихся различий в квалификации соответствующей должностной группы устанавливался конкретный оклад работнику.

Определение минимальной тарифной ставки.

Определение минимальной тарифной ставки — центральный пункт разработки внутрипроизводственной тарифной системы. Минимальная тарифная ставка представляет собой, по существу, норму оплаты за норму труда, принимаемого за эталон, т.е. имеющего самые низкие характеристики по всем тарифообразующим факторам (сложности труда, условиям труда, его напряженности и тяжести, значимости в производственном процессе предприятия и др.). Иными словами, как минимум это должен быть наиболее простой труд, выполняемый в нормальных (благоприятных) условиях труда с интенсивностью в пределах или даже несколько ниже нормы и не относящийся к видам труда повышенной значимости для предприятия.

Уровень оплаты работника, занятого таким трудом, при условии выполнения им нормы труда (трудовых обязанностей) должен обеспечить ему уровень потребления, достаточный для воспроизводства его способности к труду. При этом норма труда должна быть рассчитана на полную загрузку работников в течение рабочего дня нормальной продолжительности.

С теоретической точки зрения, минимальная тарифная ставка должна быть или равной минимальной заработной плате, гарантируемой законом, или быть несколько выше ее.

Самым первоочередным критерием, на который целесообразнее всего ориентироваться (не принимать, а ориентироваться), — это величина прожиточного минимума, рассчитанного для города (территории или экономического района), где находится предприятие. Имеются в виду расчеты, основанные на использовании, главным образом, региональных минимальных потребительских бюджетов (МПБ) или бюджетов прожиточного (физиологического) минимума по регионам Российской Федерации (БПМ).

Названные выше региональные бюджеты можно запросить в соответствующих административно-территориальных органах по труду городов, областей, краев, других административных образований в составе Российской Федерации. В случае отсутствия таких бюджетов в административно-территориальных органах по труду предприятие может самостоятельно провести ориентировочные расчеты МПБ и бюджета минимума материальной обеспеченности по методикам, официально действующим или неофициальным, рекомендованным научными и другими организациями.

Полученную расчетную величину прожиточного минимума далее необходимо сопоставить со средней заработной платой за соответствующий период в расчете на месяц. Если это соотношение находится на уровне, превышающем 45-50%, то соответствующую величину прожиточного минимума нельзя принимать в качестве минимальной тарифной ставки предприятия, поскольку, вероятнее всего, не останется средств на нормальную дифференциацию по другим тарифообразующим факторам (сложность, условия труда), а также на поощрение за перевыполнение норм трудовых затрат и показателей премирования. Если это соотношение

находится в пределах 35-45%, то расчетную величину соответствующего бюджета можно принять в качестве минимальной тарифной ставки.

Второй важный критерий, который необходимо иметь в виду при определении минимальной тарифной ставки, - это ее соотношение со средней заработной платой. Если минимальная тарифная ставка устанавливается на уровне 35% от средней заработной платы, то при сохранении ранее сложившихся факторов дифференциации (т.е. 1:2 - диапазон оценки сложности труда рабочих и 1:5 - весь диапазон оценки сложности от рабочего 1-го разряда до 6-й группы дифференциации по условиям труда от 4 до 24% и т.п.) будет обеспечиваться доля тарифа в заработной плате на уровне, близком к 60%, если минимальная ставка будет установлена на уровне 45% от средней заработной платы, то доля тарифа повышается до 80-85% среднего заработка. При увеличении диапазонов дифференциации заработной платы по сложности, условиям труда и другим тарифообразующим факторам доля тарифа в зарплате возрастет, при их уменьшении — соответственно снизится.

Вопрос о доле тарифа в заработной плате имеет существенное значение. Чем она выше, тем более гарантированный характер имеет организация заработной платы на предприятии. Но в то же время гарантированность в оплате требует более высокой организации производства, более высокой дисциплины труда и соответствующим образом гарантированной производительности со стороны работников, т.е. требуется относительная стабильность производства при достаточно высокой его организации.

Низкая доля тарифа при нормальной организации производства может выступать фактором, дестабилизирующим организацию зарплаты и через нее организацию производства. Удельный вес тарифа менее 40-50% свидетельствует о том, что нормы труда начинают все более и более перевыполняться вследствие их малой напряженности и постепенно

устаревать, что рост заработной платы обуславливает факторы, зависящие не от работника, а от предприятия в целом и не учитываемые в нормах труда работников (монопольное взвинчивание цен на продукцию, техническое переоснащение производства и внедрение новых технологий, общее улучшение организации производства и т.п.). При определении минимальной ставки работников предприятия следует ориентироваться на оптимальный для работы предприятия в условиях некоторой нестабильности удельный вес тарифа в заработной плате, примерно равный 65-70%, с последующим повышением этого уровня. В странах с развитой рыночной экономикой удельный вес тарифной части заработной платы составляет не менее 90%, что обеспечивает высокий уровень организации оплаты и труда.

На нестабильно работающих предприятиях необходимо поддерживать долю тарифа в среднем на уровне 50%, не допуская, во всяком случае, снижения ниже 45%. Вынужденный низкий удельный вес тарифа предполагает, что и минимальная тарифная ставка не может устанавливаться на уровне, соответствующем прожиточному минимуму. Нестабильность производства, его спад, падение производительности труда означают, что организация производства не может обеспечить загрузку работника в пределах нормы (трудовых обязанностей). Это служит объективной основой установления заниженного уровня минимальной тарифной ставки.

В современных условиях получается, что минимально необходимый уровень воспроизводства рабочей силы обеспечивается всей заработной платой, а не ее тарифной частью.

Если при решении вопроса об уровне минимальной тарифной ставки предприятие вынуждено устанавливать ее на уровне ниже прожиточного минимума, то необходимо следить, чтобы это снижение не зашло за пределы:

- а) уровня, предусмотренного территориальным соглашением;
- б) уровня, предусмотренного отраслевым соглашением;

в) минимальной заработной платы, установленной Правительством РФ. Устанавливать минимальную тарифную ставку ниже законодательно установленной минимальной заработной платы предприятие не имеет права.

При окончательном установлении размера минимальной тарифной ставки работников предприятия следует также иметь в виду, что в ранее действовавшей административно-командной модели экономики тарифная часть заработной платы устанавливалась на сравнительно низком уровне, что создало определенный стереотип в организации оплаты, от которого не каждое предприятие может отказаться сразу, опасаясь завышения оплаты труда за счет увеличения тарифной, т.е. гарантированной ее части. С другой стороны, происходящие в стране инфляционные процессы, повышение стоимости жизни и, как следствие, возросшее давление работников на администрацию предприятий с требованиями увеличения заработной платы ставят предприятия перед необходимостью соответствующего увеличения оплаты труда, а следовательно, и повышения ее минимального уровня. Названные процессы должны приниматься во внимание при определении размера минимальной тарифной ставки как основы для разработки внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда рабочих и служащих.

Построение единых тарифных сеток.

Вместо разработки тарифных систем в виде тарифных сеток для рабочих и схем должностных окладов для руководителей, специалистов и служащих был научно обоснован и практически реализован на многих предприятиях внебюджетного сектора экономики вариант построения тарифной системы в виде единой тарифной сетки. Единая тарифная сетка предполагает применение поразрядного тарифного нормирования ко всем категориям персонала (а не только к рабочим) и использование 1-4 вариантов нарастания тарифной оплаты от разряда к разряду (равномерного, прогрессивного, регрессивного или смешанного).

При построении тарифной системы в виде единой тарифной сетки необходимо:

— соединить в единое целое тарифное нормирование всех категорий работников на основе сближения принципов группировки работ, выполняемых рабочими, специалистами и служащими, и составления квалификационных групп, которые будут охватывать различные категории персонала;

— разработать тарифно-квалификационные характеристики для руководителей, специалистов и служащих;

— обосновать общий диапазон дифференциации между низшей и высшей квалификационными группами, выбрать адекватный условиям предприятия и его финансовым возможностям тип нарастания оплаты в тарифной сетке в рамках установленного диапазона.

Выполнить все эти работы силами довольно ограниченного и зачастую не обладающего необходимыми знаниями круга специалистов по труду предприятия достаточно сложно. Поэтому неслучайно единые тарифные сетки применяются в основном на крупных предприятиях и их объединениях.

Институтом труда была проведена группировка профессий рабочих и должностей служащих по признаку общности выполняемых ими функций (работ). Смысл этой группировки в том, чтобы с ее помощью облегчить тарификацию конкретных профессий рабочих и должностей служащих, т.е. отнесение их к соответствующим разрядам оплаты, поскольку включенные в какую-либо группу профессии и должности более сравнимы между собой, чем профессии и должности разных групп.

Категория рабочих, являющаяся сквозной для всех отраслей, представлена в *ЕТС* одной группой (одной строкой) — «Рабочие всех отраслей, видов производств и работ». В данном случае не было необходимости давать дробную группировку рабочих по отраслям, видам производств и работ, так как такая группировка предусмотрена в *ЕТКС* работ

и профессий рабочих, состоящем более чем из 70 выпусков, включающих 218 разделов по отраслям, производствам и видам работ, которые содержат тарифно-квалификационные характеристики соответствующих профессий рабочих по разрядам. В категории служащих производственных отраслей выделены следующие группы должностей, построенные по принципу сравнимости выполняемых функций, включая исполнительские, творческие и функции руководства:

- 1) должности служащих — технических исполнителей, общие для предприятий всех отраслей;
- 2) должности специалистов, общие для предприятий всех отраслей;
- 3) должности специалистов, специфические для предприятий разных отраслей;
- 4) должности руководителей административно-хозяйственных структурных подразделений предприятий, общие для всех отраслей;
- 5) должности руководителей предприятий и их структурных подразделений разных отраслей.

Важным моментом при разработке Институтом труда ЕТС было определение числа разрядов. Для предприятий производственных отраслей оно составило 17, и было определено в результате сопоставительного анализа в сложности труда рабочих и профессионально-должностных групп служащих в сочетании с экспертной оценкой места отдельных должностей служащих на единой сетке. В этих же целях сравнивались установленные ранее действовавшими условиями тарификации размеры ставок и окладов работников по группам. В настоящее время, если исключить необходимость включения в ЕТС предприятия должности директора, его заместителей и главного бухгалтера, вполне можно уложиться в 14-15 разрядов.

Анализ различий в сложности труда рабочих и профессионально-должностных групп служащих строился на сопоставлении и соотнесении ныне действующей, разработанной Институтом труда классификации

профессий рабочих по 6 (а в ряде случаев 8) разрядам в соответствии с ЕТКС работ и профессий рабочих и классификации служащих производственных отраслей экономики по 16 квалификационно-должностным группам. Обе классификации построены на базе так называемой аналитической оценки работ.

Идентичность методических подходов к классификации труда рабочих и служащих по сложности позволила сопоставить (с известной долей допущения) 16 квалификационно-должностных групп служащих с 8 разрядами сложности рабочих и разместить их на ЕТС по разрядам оплаты, начиная со 2-го разряда, ввиду несколько более высокой сложности должностных обязанностей служащих низшей квалификации (например, учетчика) по сравнению со сложностью труда рабочих 1-го разряда (например, укладчика-упаковщика). Об этом свидетельствует простое сопоставление должностных обязанностей первого и содержания работ второго).

В дополнение к классификации должностей служащих по 16 квалификационно-должностным группам при отнесении конкретных профессий и должностей к разрядам оплаты ЕТС были использованы также результаты оценки различий в квалификации служащих по ключевым должностям по специальной методике, что позволило более аргументированно решать вопрос о месте конкретных должностей на единой сетке, а также определять диапазон тарификации в рамках должности или должностной группы.

При построении ЕТС диапазон тарификации рабочих определен в 8 разрядов. Он включает основную тарификацию рабочих по 6 разрядам и, кроме того, тарификацию в определенных отраслях и видах производства, где имеются рабочие 7-го и 8-го разрядов, в частности сталеплавильное производство, производство радиоаппаратуры и аппаратуры проводной связи, механическая обработка металлов и других материалов, слесарные и

слесарно-сборочные работы, производство и ремонт летательных аппаратов, двигателей и их оборудования, реставрационные работы и др.

В настоящее время диапазон разрядов рабочих может быть повышен до 9 за счет введения тарификации ряда профессий (например, водителей автомобиля по 3-му разряду).

При определении диапазона тарификации специалистов в рамках должности учитывалось также ныне действующее квалификационное категорирование этой группы служащих. Например, для техников всех специальностей установлены три ступени тарификации — с 4-го по 6-й разряды. Это соответствует трем ступеням их квалификационного категорирования: техник без категории, техник II категории, I категории. Для техников-конструкторов предусмотрены также три ступени, но на одну группу выше (5-7 разряды), учитывая более высокую сложность их труда.

При установлении разрядов квалификации по конкретным должностям и должностным группам служащих наряду с учетом различий в квалификации и квалификационного категорирования специалистов была применена и своеобразная логика тарификации, которая обусловлена соподчиненностью должностей в рамках профессионально-должностных групп, между группами и между категориями работников (рабочими и служащими). Так, тарификация техников, включая техников-конструкторов (4-7 разряды) увязана с тарификацией рабочих (1-8 разряды). Практика свидетельствует о том, что это соответствует действительному соотношению в сложности труда тех и других. Инженеры всех специальностей (6-11 разряды) так «пересекаются» с техниками, что разряд техника I категории (6-й) соответствует разряду начинающего инженера без категории.

Тарификация инженеров-конструкторов, инженеров-технологов, инженеров-программистов и некоторых других инженерных специальностей предусмотрена на более высоком уровне, чем инженеров всех специальностей, соответственно 6-13 и 6-11 разряды оплаты.

Тарификация мастеров производственных участков соответствует тарификации инженеров всех специальностей (6-11 разряды). Разряды оплаты начальников участков и начальников смен (7-12) примерно соответствуют тарификации инженеров-конструкторов и инженеров-технологов, а разряды оплаты начальников цехов предусмотрены на более высоком уровне по сравнению с начальниками участков и смен, 11-14 разряды.

Особый подход был применен к тарификации главных специалистов (13-17 разряды). Она соотнесена с тарификацией как начальников цехов, так и руководителей предприятий и производственных объединений. С одной стороны, она превышает разряды оплаты начальников цехов, одновременно «пересекаясь» с ними, а с другой, в ряде случаев уравнивается с разрядами оплаты директоров и генеральных директоров. Так, на одном уровне с тарификацией директоров и генеральных директоров (13-17 разряды) предусмотрена тарификация главных инженеров, которые хотя и являются «вторыми» лицами на предприятиях, но уровень их квалификации и роль в производстве не уступает директорам и генеральным директорам. Аналогично решен вопрос о тарификации главных конструкторов крупных предприятий, например авиационных. На наш взгляд, существенные изменения в организации работы главных специалистов в прежней модели экономики и в современных условиях делают возможным несколько понизить место главных специалистов на ЕТС, ограничив его 13-15 разрядами.

Тарификация других должностей специалистов и руководителей предприятий соотнесена с названными ключевыми должностями специалистов, а также с должностью мастера, тарифицируемого 6-11 разрядами как пограничной между категорией рабочих и служащих, т.е. осуществлено приравнение одних должностей к другим.

Говоря об отнесении различных должностей служащих к тем или иным разрядам тарификации, следует подчеркнуть, что переход к единым тарифным условиям оплаты для рабочих и служащих на основе ЕТС не означает, что служащим должны присваиваться личные квалификационные разряды, как это имеет место у рабочих. В качестве показателя уровня квалификации специалистов по-прежнему следует использовать квалификационные категории, последовательно расширяя круг категорируемых должностей. Применение тарифных разрядов в отношении служащих преследует одну цель - определить соответствующую группу оплаты на ЕТС.

На решение вопроса будут влиять и такие обстоятельства, как доля других тарифообразующих факторов в общем фонде тарифной платы (в общей доле тарифной оплаты), необходимость расширения соотношений в оплате по отдельным квалификационным группам и некоторые другие. Вопрос о поразрядных тарифных коэффициентах будет определяться тем, какой тип тарифной сетки окажется предпочтительным для предприятия: с равномерным прогрессивным, регрессивным или смешанным нарастанием тарифных коэффициентов (табл.4.1.)

В разработках Института труда обычно дается ЕТС с равномерным (11-процентным) нарастанием тарифных коэффициентов.

Выбор равного характера изменения ставок оплаты в сетке преследовал цель устранить имевшееся в ранее действовавших тарифных условиях оплаты противоречие между прогрессивным ростом ставок оплаты у рабочих и регрессивным увеличением должностных окладов у руководителей, специалистов и других служащих. Кроме того, вариант равномерного нарастания ставок - наиболее социально справедливый. Принятие прогрессивного, либо другого характера изменения ставок диктуется соответствующей экономической ситуацией и балансом кадров.

Табл. 4.1. Разряды оплаты и соответствующие им тарифные коэффициенты

Категории и группы работников	Раз		зряды оплаты и соответствующие им тарифные коэффициенты														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
	1,11	1,23	1,37	1,52	1,69	1,88	2,09	2,32	2,58	2,86	3,17	3,52	3,91	4,34	4,82	5,35	
1. Рабочие	X	X	X	X	X	X	X										
1.1. Служащие		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
1. Должности служащих - технических исполнителей - общеразрядных работников всех отраслей	X	X	X	X													
2. Должности специалистов, общеразрядных работников всех отраслей			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
3. Должности специалистов, специальных работников для предприятий различных отраслей					X	X	X	X	X	X	X	X	X				
4. Должности руководителей административно-хозяйственных структурных подразделений предприятий, общеразрядных работников всех отраслей		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5. Должности руководителей предприятий и их структурных подразделений различных отраслей					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=178&storypage=1>)

Семнадцатиразрядная ЕТС прошла апробацию на ряде производственных предприятий, которая показала практически полную пригодность единой сетки при соответствующей адаптации ее к конкретным условиям предприятий.

Практическое занятие.

Разработка и внедрение системы грейдов на примере кейса крупной ИТ компании. Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

ГЛАВА 5. СИСТЕМА ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основными задачей системы вознаграждения в организации является специальное (единовременное) премирование, дополнение премирования за текущие результаты работы и оплаты *трудового вклада работников*.

Специальное премирование дает возможность значительно повысить гибкость и действенность системы стимулирования труда в организации.

С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители предприятия и его структурных подразделений могут поощрять и развивать в работниках те их качества, которые хотя и влияют на результативность производства, но не имеют четко выраженных количественных показателей.

Единовременные премии и вознаграждения всегда воспринимаются не только как материальное, но и как моральное поощрение. С их помощью можно исправлять возникающие иногда перекосы в оплате труда, а также решать эпизодически возникающие на производстве задачи, связанные с участием работников в производственном процессе, учитывать по мере необходимости такие показатели и характеристики трудового вклада, которые не учитываются регулярными поощрительными системами (премиями за основные результаты деятельности, доплатами и надбавками).

В настоящее время коренным образом изменились условия для использования на предприятиях форм единовременного поощрения. Прежде всего, это относится к вознаграждению по итогам деятельности предприятия за год. Этот вид поощрения работников по-прежнему существует на предприятиях различных форм собственности, но уже в значительно видоизмененной форме.

На государственных предприятиях или в акционерных обществах с преобладающим участием государства он продолжает применяться в

большинстве случаев в традиционной форме, т.е. с дифференциацией вознаграждения в зависимости от стажа работы на предприятии.

Иногда в дополнение к стажу используются и другие факторы дифференциации: значимость сферы приложения труда для предприятия (всем работникам или работникам ключевых профессий, работающим на решающих участках производства, устанавливаются более высокие размеры вознаграждения), условия и тяжесть труда (на работах с более тяжелыми и более вредными условиями труда устанавливаются повышенные размеры годового вознаграждения), дефицитность отдельных профессий.

В настоящее время часто встречается коэффициентная форма определения размеров вознаграждений по стажевым группам (по наименьшей стажевой группе устанавливается коэффициент, равный 1, а по последующим стажевым группам - нарастающие от группы к группе коэффициенты, например: 1,3; 1,5; 1,8; 2,0). Коэффициентная шкала вознаграждений позволяет не фиксировать заранее объем средств на их выплату и даже не производить резервирование средств, а выделять такой объем средств, который получается исходя из ситуации в конце года.

Действует и система *вознаграждения по итогам деятельности за год*. В настоящее время она перестала формироваться в структурных подразделениях предприятия. В современных условиях средства на вознаграждение по итогам года формируются в основном централизованно, и только при начислении вознаграждения учитываются предложения подразделений.

Другая важная трансформация этого вида вознаграждения на государственных предприятиях состоит в том, что оно практически перестало рассматриваться как поощрение, а превратилось в способ окончательного дораспределения средств, используемых на потребление. Как известно, в течение года многие предприятия, работая в условиях неопределенности, побаиваются в нужном объеме расходовать средства на оплату труда,

проявляя при этом вполне разумную осторожность. В конце года ситуация существенно проясняется, и предприятия доначисляют то, что могли бы выплатить в течение года.

В акционерных обществах, где государство не является основным акционером, и в закрытых акционерных обществах наблюдается отказ от вознаграждения по итогам года как формы связи доходов работников с конечным результатом деятельности общества. Эта функция целиком переносится на дивиденды по акциям. В то же время на некоторых из таких предприятий продолжается существование дублирующих друг друга форм: и дивидендов, и вознаграждения по итогам деятельности за год. На сохранении этих двух форм иногда сказывается неравномерное распределение акций внутри коллектива, наличие в составе акционеров большого количества членов, уже не работающих в обществе, и некоторые другие обстоятельства.

На частных предприятиях в России тоже появляется такая форма поощрения, как вознаграждение по итогам деятельности за год. Однако организационные основы его несколько иные, чем на предприятиях других форм собственности. Как правило, никакие положения и никакие шкалы здесь не разрабатываются. Данные вознаграждения чаще всего касаются незначительного круга работников - наиболее квалифицированных и наиболее нужных для деятельности предприятия.

Поощрение работников за выполнение особо важных производственных заданий значительно сократило свою сферу действия. Это вызвано тем, что, во-первых, предприятиям теперь нет нужды прибегать к «штурмам» ради выполнения плана, так как план им никто не спускает сверху, они его составляют сами и по мере надобности корректируют. Во-вторых, спад производства на многих заводах и фабриках побуждает работников и без того «проявлять сознательность» и просить себе работу, чтобы заработать максимально возможную при данных объемах производства заработную плату.

В этих условиях срочные заказы, если они появляются, могут быть выполнены за счет большей загруженности работников и, как правило, без дополнительной оплаты. При необходимости на предприятиях организуют оплату по аккордному наряду за выполнение всего срочного заказа, а не в форме разовой премии за то же самое. Это не исключает возможности использования последнего вида поощрения, но только тогда, когда оно в наибольшей степени диктуется обстоятельствами (устранение аварий, неполадок, последствий стихийных бедствий и других непредвиденных обстоятельств). Как правило, при выполнении работ такого рода работникам приходится прилагать дополнительные усилия, работать во внеурочное время или в более сложных и опасных условиях, с повышенной интенсивностью.

На крупных предприятиях любых форм собственности со сложной системой управления, существенной зависимостью результатов работы или производственных процессов от внешних условий целесообразно выделять определенный резерв средств на поощрение работников за выполнение таких работ в срок и досрочно. В некоторых случаях этот резерв можно даже оставлять в распоряжении руководителей отдельных подразделений.

Решение о привлечении сотрудников к таким работам и о размерах поощрения должен принимать достаточно компетентный руководитель. Поэтому на каждом предприятии целесообразно разработать систему организации работ и поощрения работников за выполнение особо важных (непредвиденных) заданий, в которой оговариваются возможный перечень таких работ, лица, ответственные за принятие решения, порядок привлечения работников, согласованные с ними размеры вознаграждения, объем резервируемых на эти цели средств и др.

В настоящее время многие руководители признают, что производственное (корпоративное соревнование) как форма активного участия работников в процессе производства и в хозяйственной деятельности предприятия является эффективным. Вновь проводятся конкурсы на звание

«Лучший по профессии» и другие формы конкурсной оценки работников («Лучшее рабочее место», «Подразделение высшего качества работы» и т.п.).

С возрождением производственного соревнования возникает и единовременное поощрение его победителей. В связи с этим целесообразно иметь в виду некоторые оправдавшие себя на практике принципы проведения такого соревнования и поощрения его победителей.

Производственное соревнование подразделений необходимо организовывать отдельно по группам основного, вспомогательного, иногда подготовительного производства, а также между структурными подразделениями аппарата управления. Выделение однородных подразделений в группу призвано обеспечить сравнимость результатов их деятельности.

При разработке условий соревнования на предприятиях большое внимание следует уделить выбору показателей, по которым подводятся итоги. Это должен быть набор немногих, но вполне четких и определенных показателей, всесторонне характеризующих производственные и экономические результаты деятельности подразделения.

Соревнование надо оценивать по реальным экономическим результатам по сравнению с предыдущим периодом или по сравнению с имеющимися возможностями. Выполнение плановых заданий не должно исключаться при подведении итогов соревнования, но при этом следует принимать во внимание и обоснованность самих показателей.

На предприятиях с ограниченными средствами в целях поддержания сравнительно высоких премий устанавливается только одно призовое место (а не три, как это было распространено ранее) с выплатой денежного поощрения победителю. Там, где возрождают соревнование, стараются по мере возможности уйти от главного недостатка прежней практики уравнительного распределения премиального фонда всем понемногу. В связи с этим в условиях соревнования, помимо общей суммы средств, выделяемой

подразделению-победителю, указывается минимально и максимально возможный размер поощрения одного работника, его получающего.

Имеется еще одна отличительная особенность производственного соревнования в новых условиях: организуют его не профсоюзы, а руководители организаций (либо службы по труду или по персоналу). Подведение итогов соревнования происходит уже без ритуального вручения победителю переходящего знамени, однако в отдельных случаях устанавливается переходящий приз, символизирующий предприятие, или его фирменный знак.

Наряду с коллективным производственным соревнованием, а иногда даже и без него, возрождаются индивидуальные виды соревнования в форме различных смотров и конкурсов. Премии в них зачастую не денежные, а вещественные: телевизоры, видеомагнитофоны, аудиотехника высокого или среднего класса и т.п. Очевидно, что по мере нормализации экономики производственное соревнование и поощрение его победителей будут все более укрепляться и развиваться. (<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=310>)

Принципы оплаты труда, основанные на «ЗР»: POSITION / PERSON / PERFORMANCE (должность/ сотрудник/результаты деятельность).

Табл.. 5.1. Принципы оплаты труда, основанные на «ЗР»

ДОЛЖНОСТЬ (POSITION)	СОТРУДНИК (PERSON)	ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ (PERFORMANCE)
	«ЛИЧНАЯ» ДОПЛАТА	БОНУС
БАЗОВАЯ ЗАРПЛАТА (ОКЛАД)		
Основана на оценке должностей. Оклады - в соответствии с системой грейдов. Ежегодный пересмотр оплаты позиции	Основана на компетенциях или опыте человека. Основана на требованиях рынка труда.	Основана на выполнении годовых \ полугодовых целей.

Основными принципами использования различных методов в системе стимулирования должно быть с учетом, так называемой «линии прямой видимости» ([Лаулер, 1990](#)):

1. Отдельные работники и команды должны ясно представлять цели и нормы показателей работы, которые требуются.
2. Они должны быть способны повлиять на показатели работы путем изменения своего поведения или принятия определенных решений.
3. Вознаграждения должны быть достаточно значимыми, чтобы требуемые усилия стоили их – необходимо позитивно донести информацию об этих вознаграждениях до работников.
4. Формула стимулирования или премирования должны быть легко понимаема.
5. Вознаграждение должно следовать за достижениями как можно скорее.

Управление по целям (Management by Objectives — MBO)

MBO разрабатывалось в шестидесятых годах XX века как процесс с участием руководителя и подчиненного, в котором в начале периода оценивания они вместе вырабатывали цели, которые должны были использоваться, чтобы измерить результативность сотрудника за период исследования. Затем управление по целям становится инструментом не только планирования, но и оценки; этот инструмент принимает различные формы в разных компаниях.

Цель – это конечный желаемый результат (итог). Первый шаг — определение целей организации при помощи стратегического плана компании. Каждый последующий низший уровень в организационной иерархии должен наметить рабочие цели, способствующие достижению целей организации. Вначале периода проверки эффективности работник и руководитель обсуждают цели деятельности. Месяцы спустя в конце

проверочного периода, они встречаются снова, чтобы формально зарегистрировать результаты (конечно, этому должны предшествовать неформальные обсуждения).

Затем результаты сравнивают с целями и в зависимости от того, насколько они соответствуют друг другу, оценивают эффективность.

Доля МВО в проверке эффективности регулярно пересматривается с тем, чтобы гарантировать, что индивидуальные цели работников соответствуют целям отдела и организации. В конце года работников оценивают по тому, как они справились с поставленными целями, а также по пяти другим критериям: качеству работы, использованию ресурсов, своевременности выполнения задач, инновациям и лидерству. Оценки по двум последним критериям должны сопровождаться примерами поведения работников, доказывающими индивидуальные оценки.

Обзор деятельности западных компаний, применяющих МВО, в целом указывает на позитивные сдвиги в эффективности деятельности как для работников, так и для организации. Росту эффективности сопутствует и то, что со временем руководители все больше доверяют МВО, особенно, если систему периодически пересматривают, обеспечивая участникам обратную связь. Руководители особенно довольны МВО, потому что этот метод помогает разрабатывать инструкции для штатных единиц, совершенствует процесс планирования, развивает общение с подчиненными. Недостатки МВО: растет объем «бумажной работы», увеличиваются напряжение и нагрузки.

Учитывая это, можно сделать ряд практических рекомендаций при постановке целей.

- Поскольку цель – это конечный желаемый результат и любая цель предусматривает определенную работу, формулировка должна содержать ответ на вопрос «что сделать?», т.е. глагол совершенного вида (обеспечить, внедрить, увеличить).

- При постановке цели необходимо задать четкие измеримые критерии, которые могут судить о ее достимости.
- Устанавливаемые цели должны вытекать из целей более высокого порядка, т.е. из стратегических и тактических целей организации.
- При постановке целей определяется конечный срок исполнения.
- Цели должны быть реальными, т.е. достижимыми.
- Цели должны быть актуальными и привлекательными.
- Количество целей для одного сотрудника не должно превышать пяти.
- Цели должны быть согласованы с сотрудником.

Эффективность целевого управления повышается, если оно связано с системой премирования, что существенно стимулирует развитие творческого подхода к работе сотрудников.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=198>)

Теория постановки и достижения целей

Теория постановки и достижения целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей (в том числе целей, поставленных под влиянием внешнего окружения) он осуществляет определенные действия.

При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения — это то, что лежит в основе определения поведения человека. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки *Ф. Тейлора*, однако ведущим разработчиком данной теории является *Эдвин Локк*. Считается, что направленное распространение данной теории началось после завершения им в 1966 г. диссертационной работы. Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 г. Эдвином Локком статья «О теории

мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Локка Г. Латэм. Говоря об истории становления теории постановки и достижения целей, необходимо отметить, что до Локка в 50-е гг. ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Друкера и *МакГрегора* в рамках теории управления с помощью целей.

В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки и достижения целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (Рис.).



Рис.5.1. Схема модели процесса мотивации посредством постановки и достижения целей

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения существует определенная и достаточно тесная зависимость. Однако эта зависимость не констатирует факта непосредственного влияния

характеристик цели на качество и количество труда. Чаще всего это влияние опосредуется через определенную целями готовность затрачивать определенные усилия. Теория постановки и достижения целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей:

- сложность,
- специфичность,
- приемлемость,
- приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляет тот случай, когда ставятся цели нереалистично высокие, которые в принципе не могут быть достигнуты. В этом случае, как утверждает теория постановки цели, результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому повышение целей, хотя оно и оправданно, может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если будет сохраняться шанс достижения целей.

Специфичность цели отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Экспериментальными исследованиями было установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами. Человек, имеющий цели слишком широкого смысла и содержания, демонстрирует

такое же исполнение работы, как и тот, кто совершенно не имеет целей. В то же время слишком большое сужение целей может привести к тому, что за бортом рассмотрения у человека могут остаться важные аспекты осуществляемой им деятельности. Это также негативно скажется на исполнении им своей работы.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы. Приемлемость цели человеком напрямую зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и от того, какие выгоды он может получить при достижении цели. Если выгоды не очевидны, то цель может быть не принята. Поэтому в руководстве организации должно существовать четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые бы делали цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в представлении работника.

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, так как она может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальность, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и понижаться. Поэтому руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на должном уровне.

В теории постановки и достижения целей при рассмотрении зависимости исполнения от целей подчеркивается, что качество исполнения

зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от двух групп факторов: 1) организационные факторы и 2) способности работника. При этом данные группы факторов могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели, оказывая тем самым опосредованное влияние на мотивацию и, следовательно, дополнительное влияние на исполнение. Так, например, если в работе слабо присутствует обратная связь с результатами труда, то это может снижать степень влияния цели на усилия работника по выполнению работы.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки и достижения цели является удовлетворенность работника результатом. Особое значение данного шага состоит в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

В теории констатируется, что если в результате действий получен позитивный для субъекта результат, то он получает удовлетворение, если негативный — то расстройство. При этом теория постановки цели утверждает, что удовлетворенность или же неудовлетворенность определяется двумя процессами: внутренним по отношению к человеку процессом и внешним.

Внутренние процессы, приводящие к удовлетворенности, в основном связаны с тем, как человек оценивает полученный им результат с точки зрения соотнесения его с поставленной целью. Если цель достигнута, выполнена взятая на себя задача, то человек испытывает чувство удовлетворенности. Если же нет, то это вызывает неудовлетворенность. Данное обстоятельство порождает определенное противоречие в постановке цели. Как уже говорилось, чем выше и сложнее цель, тем выше уровень исполнения. В то же время высокая цель может с большей вероятностью привести к тому, что она не будет достигнута, а следовательно, человек будет ощущать чувство неудовлетворенности, расстройства. Это, в свою очередь,

может привести к стремлению брать более низкие цели, отказываться от постановки или принятия сложных целей. Поэтому важно на стадии постановки цели очень серьезно подходить к данной проблеме.

Внешними процессами, влияющими на удовлетворенность или же неудовлетворенность человека достигнутыми результатами, являются процессы реакции на результаты труда со стороны окружения, оценка окружением исполнения – *внешнее вознаграждение*. Если окружение позитивно реагирует (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег и т.п.), то это вызывает удовлетворение, если нет, то приводит к неудовлетворенности.

Внешние процессы также включают в себе некоторое противоречивое начало, оказывающее двойственное воздействие на поддержание мотивационного процесса в эффективном, с точки зрения качества и уровня исполнения, состоянии. Суть этого противоречия состоит в том, что человек ведет себя в соответствии с поставленными целями, а оценка его действий чаще всего базируется на результатах исполнения. Поэтому, если человек добивается поставленных целей, но при этом демонстрирует невысокий уровень исполнения, умеренная или даже отрицательная внешняя оценка может привести к очень сильному расстройству и резкому падению мотивации к продолжению действия. Так же негативно на мотивационный процесс может повлиять позитивная внешняя оценка успешного исполнения при том условии, что человеку не удалось достичь своих целей. Это приводит к понижению приверженности цели и, в конечном счете, негативно сказывается в дальнейшем на качестве и уровне исполнения работы. Если же внешняя оценка базируется на том, была ли достигнута цель или нет, то в этом случае также имеются моменты, которые могут ослабить мотивационный процесс: человек для гарантированного достижения будет ставить перед собой более простые цели, что обязательно негативно скажется на качестве и уровне исполнения.

Теория постановки и достижения целей играет ключевую роль при разработке в организации системы премирования за достижение целей.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=197>)

Формулирование мотивирующих целей

Для руководителя очень важно сформулировать цели так, чтобы сотруднику действительно захотелось их достичь. Признаками мотивирующих целей сотрудников являются:

- стимулирование (стимулирующие цели),
- достижимость,
- актуальность,
- привлекательность,
- измеримость.

Сформулировать цели так, чтобы они стали для сотрудников мотивирующими, означает решить вместе с подчиненными, какие цели обладают перечисленными выше признаками.

Цели, к которым стремятся сотрудники, должны, безусловно, входить в круг целей руководителя. Важно заранее определить, какую лепту в общецелевую «копилку» может внести каждый из сотрудников, чтобы:

- обеспечивалось достижение целей предприятия или отдела;
- никто из сотрудников не был перегружен, но и не сидел без дела;
- соблюдалось справедливое распределение пакета задач;
- учитывались личные интересы сотрудников.

Решение этой задачи, конечно же, потребует от руководителя времени - среди прочего, чтобы выявить цели, входящие в его собственную сферу деятельности. Так как они непосредственно связаны с целями предприятия, а цели сотрудников, в свою очередь, зависят от целей подразделения, то имеет смысл очерчивать главные задачи по принципу «сверху вниз» (Top-Down).

Следуя этому принципу, проще объяснить сотруднику, каким образом чья-то личная цель содействует успеху всего предприятия. Если убедить

сотрудника представить какую-либо личную цель как вклад в успех предприятия или подразделения не удастся, стоит подумать, нужно ли вообще ставить перед ним эту цель.

Частные цели сотрудников, выводимые из целей предприятия

Для согласования индивидуальных целей сотрудников целесообразно смешивать, соединять воедино качественно различные цели. Это важно, прежде всего, потому, что от целей, ориентированных только на увеличение прибыли, Вы перейдете к целям, затрагивающим творческую жилку сотрудников. Предприятие добивается успеха не только потому, что дает максимально высокую прибыль, но, главным образом, потому, что работает азартно и изобретательно, все больше ориентируется на качество продукции, поддерживает живую связь с потребителями и т.д.

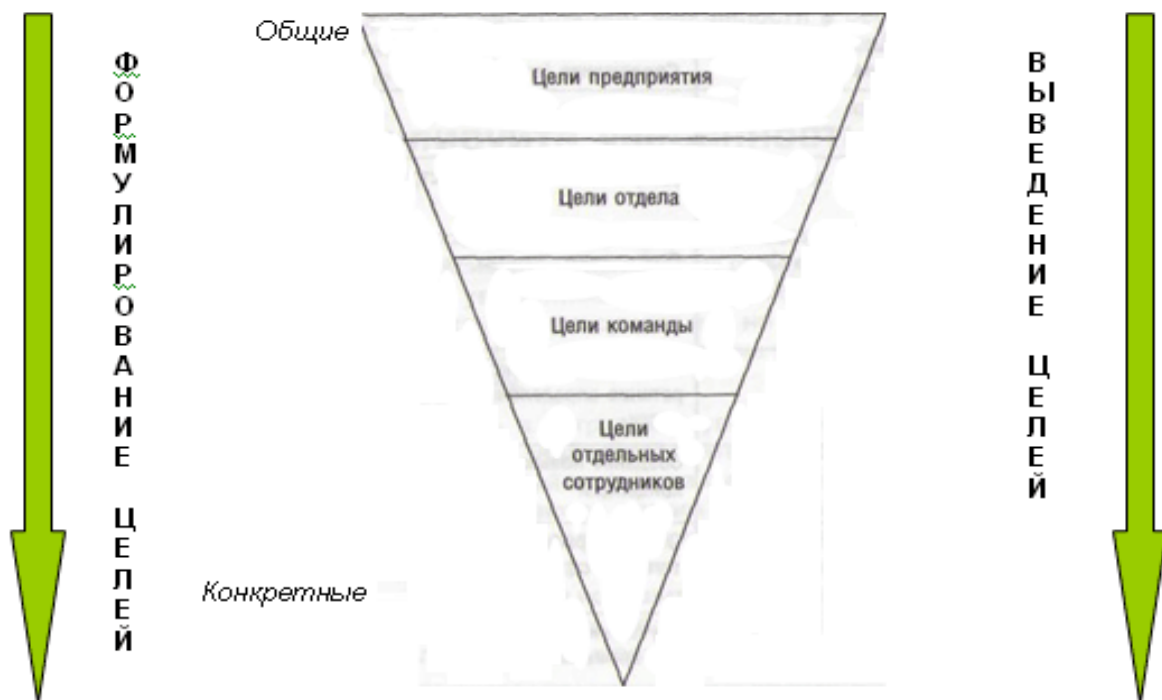


Рис. 5.2. Выведение целей сотрудников по принципу «Сверху вниз»

Из общих целей предприятия можно шаг за шагом вывести конкретные цели. Общий с сотрудником план работы должен включать разные цели. Следующая таблица предлагает разные виды целей.

Табл.5.2. Виды целей организации

Виды целей	Содержание (примеры)
Цели- сроки	Соблюдение сроков
Оперативные цели	Документация и администрирование
Цели, связанные с интенсивностью труда	Повышение качества, увеличение количества
Цели, связанные с квалификацией	Повышение квалификации, приобретение определенной компетентности
Цели - проекты	Создание новых отделов, новых концепций
Цели - результаты	Оборот, прибыль (если она находится в сфере компетенции работника)
Личные цели	Улучшение собственного распределения времени

На год (квартал) для сотрудников следует сформулировать не более пяти - семи целей. Точное количество согласованных целей зависит от квалификации сотрудников, сложности задачи и намерений вышестоящего отдела. Особенно вдохновляет разноплановая цель, которая включает как краткосрочные, так и среднесрочные и долгосрочные задачи. И это вполне понятно: достижение краткосрочной цели придает уверенности в себе и наделяет энергией для претворения в жизнь целей более долгосрочных.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=200>)

Современное понятие «зависимая оплата» подразумевает оплату в соответствии с показателями работы, компетентностью, квалификацией, вкладом.

Можно провести различие между показателями работы - тем, что достиг работник и вкладом - влиянием, оказанным этим работником на результаты работы команды и организации. Уровень вклада будет зависеть от компетентности, навыков степени мотивации отдельного сотрудника, возможность продемонстрировать компетенции работников и пользы, которую они извлекли из руководящих указаний и ориентиров.

Термин оплата, основанная на вкладе, относится к ситуации, когда оплата связана как с компетентностью, так и с результатами.

Существует два момента, которые нужно рассмотреть прежде, чем описывать логическое обоснование и критерии для зависимой оплаты и виды оплаты, упомянутые выше: применение переменной оплаты и разницы между вознаграждением и стимулом.

Оплата, ориентированная на показатели работы:

- индивидуальная оплата, ориентированная на показатели работы, связывает рост зарплаты (добавки к базовой ставке) или премии с измеренными показателями работы отдельных работников PRP (Performance-Related Pay);

- рост зарплаты и показатели работы – скорость и пределы роста оплаты в определенных границах оплаты;

- используется матрица оплаты.

Оплата, ориентированная на компетентность:

- обеспечивает приращение зарплаты, которое должно быть привязано к оценке уровня компетентности, достигнутой работником;

- она поощряет работников за их способность выполнять задачи, а не просто за показатели работы.

Разница двух подходов

- Оплата, ориентированная на компетентность, основывается на согласованной системе компетенций или способностей, некоторые из

которых являются общими (применимыми к целому ряду ролей), другие – специфическими для конкретных ролей.

- Оплата, ориентированная на компетентность, не основывается на достижении конкретных результатов, выраженных в форме целевых показателей или проектов, которые должны быть завершены (достижение согласованных норм по показателям работы)

- Работает на перспективу

Оплата, ориентированная на навыки:

- рост зарплаты связан с количеством, видом и уровнем навыков, которые работник развивает и применяет;

- подразумевает вертикальное и горизонтальное приобретение;

- ориентирована на людей, а не на виды работ.

Оплата, ориентированная на вклад:

- Если показатели работы могут быть определены как с помощью того, что работники достигли (результаты), так и того, как они этого достигли (компетенции) = смешанная модель.

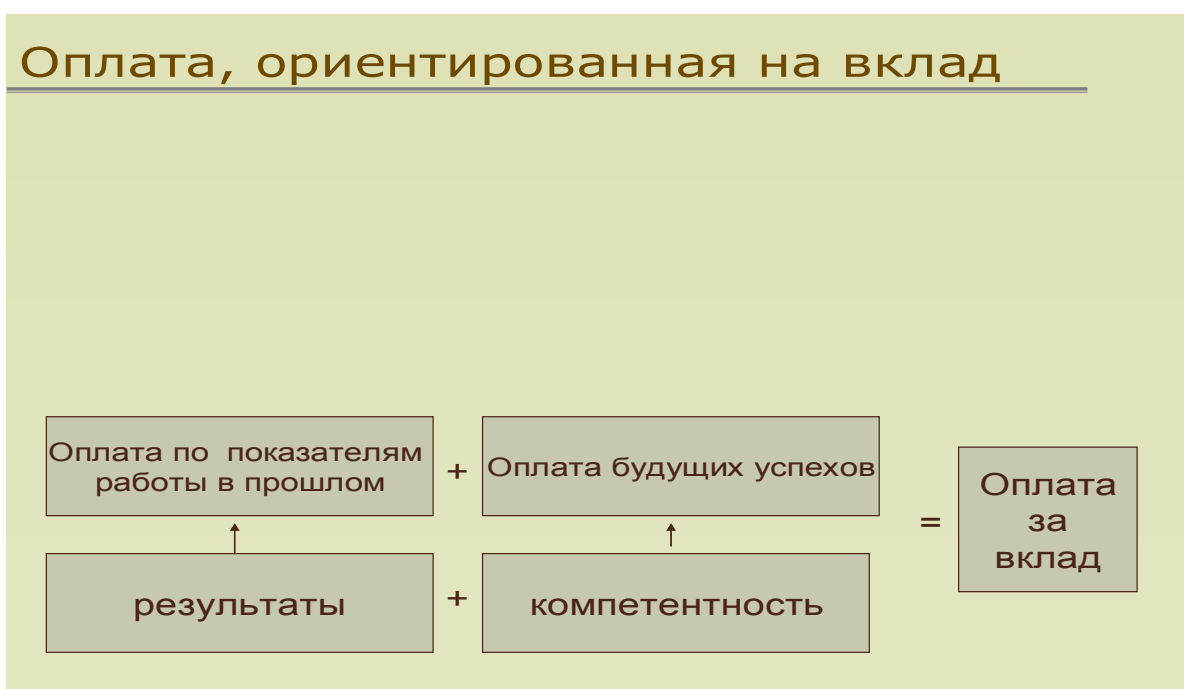


Рис. 5.3. Оплата, ориентированная на вклад

Возможности для организации:

- установить четкие соотношения между оплатой и показателями работы, компетенциями, навыками;
- использовать преимущества управления по показателям работы путем признания достижений осязаемыми методами;
- поддерживать культуру, ориентированную на показатели работы;
- демонстрировать, что данная организация считает важным развитие навыков и компетенций;
- вознаграждать и, следовательно, поддерживать усилия команд и отдельных сотрудников;
- концентрировать усилия на приоритетных направлениях, четко указывая ключевые моменты;
- привлекать и удерживать работников, которые уверены в своей способности достижения результата, но ожидают соответствующего вознаграждения;
- улучшить конкурентоспособность оплаты;
- повысить приверженность работников, давая им возможность разделять успех организации.

Но зависящая оплата не указывает простого пути для достижения всех этих весьма привлекательных целей. Ее трудно установить правильным образом, и часто она не добивается цели, поскольку соответствующий процесс был неправильно понят, плохо введен или неверно управлялся.

Премирование за рационализаторские предложения

Назначение

Рационализаторским может быть признано техническое, организационное либо управленческое предложение, являющееся новым и полезным для компании.

Предложение является новым, если до подачи заявления оно не было известно в компании в степени, достаточной для его использования.

Предложение является полезным, если его использование дает экономический или иной положительный эффект.

Условия предоставления

Премия за рационализаторское предложение выплачивается при одновременном выполнении следующих условий:

- признание предложения рационализаторским. Осуществляется комиссией по рационализаторской деятельности компании с привлечением необходимых экспертов;

- признание рационализаторского предложения внедренным. Осуществляется комиссией по рационализаторской деятельности компании с привлечением необходимых экспертов;

- наличие средств в бюджете расходов на персонал.

Порядок предоставления

С целью получения объективного решения по премированию работников за рационализаторское предложение устанавливается следующий порядок:

- для признания предложения рационализаторским автор (авторы) подает письменное заявление руководителю компании. Предложение должно относиться к деятельности компании;

- форма заявления на рационализаторское предложение является произвольной. Заявление должно содержать название и описание сущности предлагаемого решения, включая данные, достаточные для его практического использования, фамилию автора (авторов), дату подачи и личную подпись автора (авторов);

- поданное предложение должно быть зарегистрировано в специальном журнале, который хранится у лица, ответственного за ведение рационализаторской работы в соответствующей организационной единице;

– заявление на рационализаторское предложение рассматривается комиссией по рационализаторской деятельности в течение одного месяца со дня его регистрации. По заявлению должно быть принято решение о признании предложения рационализаторским либо об отказе в признании предложения таковым. В необходимых случаях принимается решение о принятии предложения к опытной проверке;

– рационализаторское предложение, относящееся к конструкции (устройству) или материалу (веществу), признается внедренным со дня начала изготовления продукции с использованием рационализаторского предложения;

– рационализаторское предложение, относящееся к способу (технологии), признается внедренным со дня начала его применения в производственном процессе;

– рационализаторское предложение, содержащее организационное или управленческое решение, признается внедренным со дня начала его применения в компании.

Факт использования подтверждается специальным документом (актом), содержащим название и регистрационный номер рационализаторского предложения, дату и место начала использования.

Принципы расчета

Премия за рационализаторское предложение устанавливается:

– авторам рационализаторского предложения как единовременная фиксированная поощрительная выплата за поданное и внедренное предложение;

– лицам, содействовавшим использованию рационализаторского предложения, как единовременная фиксированная поощрительная выплата за содействие использованию рационализаторского предложения.

Размер выплаты устанавливается Генеральным директором Общества на основании заключения комиссии по рационализаторской деятельности в

зависимости от актуальности и сложности решения, положительного эффекта, степени (полноты) разработки технической документации. В качестве базы для расчета премии используется ожидаемый экономический эффект.

Экономический эффект определяется с учетом экономии материальных затрат, экономии рабочего времени, получения дополнительных доходов и прочих вариантов получения выгоды для Общества.

Экономический эффект определяется комиссией по рационализаторской деятельности компании.

Учитывая величину экономического эффекта, определяется максимальный общий размер премии.

Табл.5.3. Определение размера премии за экономический эффект

Экономический эффект (руб.)	Общая сумма премии (% от экономического эффекта)
До 1 000	до 18%
До 10 000	до 15%
До 100 000	до 12%
До 1 000 000	до 8%
До 10 000 000	до 5%
Свыше 10 000 000	до 2%

Регулярность

Устанавливается один из видов периодичности премирования:

По факту возникновения – т.е. при принятии решения по каждому из рационализаторских предложений.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=188>)

Практическое занятие

Разработка показателей премирования (KPI) подразделения и определение его коэффициента значимости. Задание выполняется индивидуально на примере компаний и подразделений, в которых работают слушатели. Индивидуальные презентации и обсуждение результатов.

ГЛАВА 6. ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ГРУПП ПЕРСОНАЛА

При формировании системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала в организациях обычно используются дополнительные схемы для различных групп персонала: руководителей высшего, среднего звена, членов совета директоров, профессиональных кадров, персонала, занимающегося продажами и сбытом, временных работников. Основными факторами, влияющими на оплату труда, являются факторы, связанные с производством, рыночными условиями, особенностями юридических взаимоотношений между работодателем и сотрудниками, статусом работника в иерархии должностей, а также личностными особенностями (Дж. Милкович, Дж. Ньюман, 2005).

Для руководителей высшего звена в системе оплаты труда и вознаграждений должны учитываться задачи, стоящие перед этой категорией персонала. Акционеры компании хотят получать прибыль от собственных вложений, необходимо соблюдать законодательство при функционировании компании, должны выбирать между стратегиями, позволяющими получить максимальную прибыль в кратчайшие сроки за счет продолжительных проектов, и направлениями, рассчитанными на длительный срок работы компании. Руководители среднего звена находятся между требованиями высшего руководства и работниками. Они должны сбалансировать необходимость достижения целей организации с необходимостью оказания помощи работникам в удовлетворении их личных потребностей. В случае неудачи либо страдает прибыль компании, либо причиняется моральный ущерб работникам.

Современные тенденции в оплате показывают постоянный рост уровня заработных плат и вознаграждений руководителей высшего звена. Последнее

время проводится достаточно много исследований в организациях разных сфер бизнеса, в том числе и мультинациональных компаниях. Для того, чтобы понять уровень заработных плат, CEO (Chief Executive Officer) используются метод социального сравнения и экономического объяснения (Дж. Милкович, Дж. Ньюман, 2005). Было выявлено, что размер организации и ее рентабельность влияют на уровень вознаграждения. «Теория агентства», учитывающая и политические мотивации, которые являются неотъемлемой частью корпоративного мира, придерживается точки зрения, что CEO принимают решения, которое не в высшей степени соответствует экономическим целям фирмы и ее акционеров. Это связано с тем, что это нормальное поведение - определенная самозащита, то есть принятие решений, которые должны укрепить их позиции и обеспечить лично ему максимальный уровень вознаграждения.

Существует пять основных компонентов компенсационного пакета руководящих работников: базовая заработная плата, краткосрочные (годовые) поощрительные планы и планы прироста капитала, льготы, привилегии. Набор этих компонентов практически не меняется, однако с годами меняется их значимость. На сегодняшний момент большинство консультантов в области оплаты труд и вознаграждений отмечают, что наблюдается тенденция придания большей значимости поощрительных планов в ущерб размеру базовой заработной платы. Базовая заработная плата обычно устанавливается как средняя по рыночным показателям среди фирм-конкурентов. Премии руководителей высшего звена в последнее время играют все большую роль, так как эти выплаты оказывают существенного влияние на профессиональную мотивацию и мотивацию результативности. Долгосрочные поощрительные планы составляют более половины от общего уровня компенсаций руководителей. Они включают:

- поощрительные акционерные опционы (покупка акций по согласованной цене в соответствии с Кодексом внутренних доходов);

- неквалифицированные акционерные опционы (покупка акций по согласованной цене, не соответствующей Кодексу внутренних доходов);
- планы «призрачных» акций (вознаграждение наличными или в виде акций, определяемое по росту курса акций в определенный срок в будущем);
- право на прирост фондовой стоимости (вознаграждение наличными или в виде акций, определяемое по росту курса акций в любой срок - по выбору руководителя в период действия опциона);
- план акций с ограничением (предоставление акций по сниженной цене с условием не продавать их ранее определенной даты);
- паевой/акционерный план результативности (вознаграждением наличными или в виде акций, полученным благодаря достижению определенных целей).

Привилегии руководящих работников могут быть внутренними, обеспечивающими удобства, пока человек работает в компании (например, кабинет, автомобиль и т.д.). Вторая категория включает льготы, которые тоже имеют отношение к компании, но предназначены для удобства ведения бизнеса вне фирмы: оплачиваемое членство в клубе, оплата проживания в гостиницах, курортах, расходов на авиабилеты, расходы на автомобиль. В том числе сейчас используются еще и следующие привилегии: медицинское страхование без определенного лимита ответственности, машина, консультирование по финансовым вопросам, оформление подоходного налога, планировка земельной собственности, оплата транспортных расходов супруги, услуги водителя, столовая для руководящего состава, домашняя система безопасности, телефон в машине, семинары по финансовым вопросам, ссуды с низкой процентной ставкой или беспроцентной, консультирование по юридическим вопросам).

Политика компании в области оплаты труда и вознаграждений для категорий персонала, занимающихся продажами, базируется на следующих факторах: типология людей, работающих в этой области, стратегия

организации, степень развития (зрелости) рынка, практика, принятая у конкурентов, размеры компании, экономическая среда, вид продукции, предназначенный для продаж.

Виды поощрения:

- индивидуальные служат для стимулирования и улучшения показателей, обязательно должны быть отделены от базовой заработной платы;
- групповые;
- обще – корпоративные.

Табл.6.1. Виды поощрений

Премии	Комиссия	Бонусы	Программы поощрений /Recognition Programs
Распределение прибыли отдела/ компании (1)	Система КТУ за достижение результатов (2)	Акции компании	Отсроченные платежи/ пенсионный план (3)

(1) Премия каждого сотрудника может быть одинакова и составлять определенный процент от заработной платы. Может иметь форму немедленных или отсроченных платежей.

(2) Основана на заранее заданных количественных и качественных показателях. Выплачивается из премиального фонда.

(3) Возможно доленое (компания / сотрудник) или только корпоративное участие.

Переменная часть оплаты труда для «зарабатывающих» подразделений

Методы определения комиссионного вознаграждения:

- % от объема личных продаж,
- денежная сумма за каждую проданную единицу,
- % от маржи по сделке,
- % от объема реализации в момент поступления денег на расчетный счет продающей компании,
- % от заработной платы при выполнении плана по продажам,
- соотношение постоянной и переменной частей.

Вознаграждение продавцов

- только зарплата,
- только комиссия,
- зарплата + комиссия / бонус.

На российском рынке используются такие возможные сценарии системы вознаграждения:

- возможность манипулировать ценой продажи,
- самостоятельность отдельных сотрудников через начальников отделов,
- материальное стимулирование: % прогрессивный или фиксированный.

М (*марка или торговый доход*)= Цена продажи – Цена закупки (без НДС)

И (*издержки*) – затраты (заработная плата, аренда, транспорт)

$M - I = \Pi$ (*прибыль*)

P1 (*рентабельность*) = $\Pi / \text{объем товарооборота в ценах продаж}$

P2 (*рентабельность*) = Π / I -основной показатель определяет качество работы

Количественные показатели:

- Количество заключенных сделок за определенный период или сколько заключено, средний размер одного контракта.
- Количество новых клиентов (пользуется информационной базой организации или ищет новых).

- Количество контактов, закончившихся продажей.

Качественные показатели:

- Абсолютный объем торговой наценки на одного человека в руб./ в среднем на отдел.
- Средний % торговой наценки в месяц на человека.
- P1 и P2 на отдел.

Вознаграждение профессионалов

- Двойная карьерная лестница.
- Позволяет техническим сотрудникам зарабатывать столько же, сколько руководители.
- «Maturity Curve».
- Связано с уровнем оплаты труда и стажем работы в данной функциональной области.

Переменная часть оплаты труда для «незарабатывающих» функций определяется в определении процента от заработной платы, для руководителей среднего составляет обычно 13-26%, для сотрудников - 8-15% (исследование НАУ). Обязательно переменная часть содержит как количественные, так и качественные показатели. Количественный показатель: связь с эффективностью и результативностью деятельности компании.

Переменная часть оплаты труда

Основные ошибки системы премирования:

- Однофакторность (стимулирование одного показателя, например, объема продаж).
- Игнорирование качественных показателей (комиссионные).
- Непрозрачность системы для сотрудников (сложные математические формулы расчета премий).
- Объективизм («теряются» конкретные сотрудники и их работа).

Формирование системы премирования:

- Установить размер премиального фонда в % от ФОТ.
- Определить категории сотрудников, подлежащих премированию.
- Определить основные показатели (3-5 факторов премирования).
- Определить сумму выплат (соотношение между фиксированной и переменной частями вознаграждения, которое будет выплачено в случае достижения целей).
 - Определить вилку премирования (минимальную величину премии в случае невыполнения плана и максимальную величину премии в случае перевыполнения плана).
 - Определить частоту выплат премий для разных категорий сотрудников.
 - Создать и утвердить нормативные документы.

При внедрении и оценке функционирования системы оплаты труда и вознаграждений необходимо использовать методы обратной связи с персоналом и сбора информации, построение корпоративной системы, а не отдельных компонентов. Построение сегментированной системы мотивации для отдельных групп сотрудников, построение индивидуальной мотивации ключевых сотрудников, мониторинг системы мотивации, коррекция системы в зависимости от меняющихся условий.

Практическое занятие

Разработка системы вознаграждения торгового персонала компании «Express Automotive». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Управление системой оплатой труда подразумевает набор ключевых параметров, определяющих не только последовательность действий, но и содержание методик и процедур, которые должны быть проведены при создании, внедрении, функционировании и изменении системы. Основными целями управления системой оплаты труда является решение задач, связанных с повышением эффективности деятельности организации, повышением качества работ (продаж, предоставления услуг и т.д.), удовлетворение потребностей внешних клиентов (покупателей, поставщиков, заказчиков), решение задач, поставленных акционерами, оптимизация затрат.

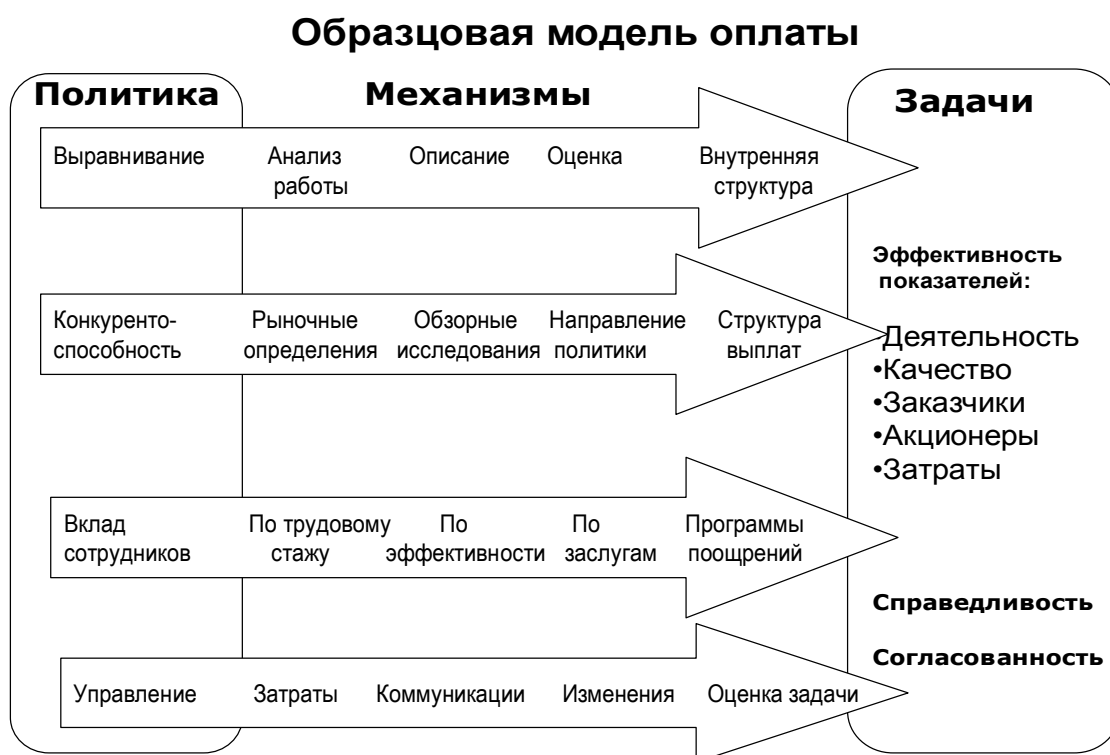


Рис. 7.1. Образцовая модель оплаты труда

Источник: Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала/ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер.с англ.(И.Л. Белоус и др.).- М.: Вершина, 2005, с.222.

Установление целей в организации

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних компаниях установление целей полностью централизовано, в других же - может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации.

Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей бизнес участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной – этот процесс идет сверху вниз. Декомпозиция происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что данный процесс идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой последующего звена, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в

организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешнем окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние внешней среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментальный количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей

организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника.

В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели

корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые или квартальные). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и изменения, происходящие в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=199>)

Кадровая политика в области оплаты труда должна предусматривать особенности системы уравнивания, конкурентоспособности оплаты, на основе информации бенчмаркинга, учитывать вклад отдельных и групп сотрудников. Выбор оплаты по принципу результативности, по вкладу, стажу работы, по заслугам определяется, исходя из особенностей цикла и стадии развития компании. Базовой стратегии развития, особенностями корпоративной культуры.

Практическое занятие

Выполнение задания по разработке программы мероприятий по внедрению в компании изменений в системе оплаты труда персонала. Работа в малых группах. Групповые презентации, обсуждение результатов.

ГЛАВА 8. ВНУТРЕННЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Привлекательность компании на рынке труда становится все более определяемой не только уровнем заработных плат, системой премирования, но и дополнительными программами, которые включает организация в свою корпоративную культуру и кадровую политику. Наличие конкурентоспособного социального пакета, наличие пенсионных и страховых программ.

Основные характеристики пенсионной программы

Важнейшей характеристикой пенсионной программы (независимо от ее обязательного или добровольного статуса) является способ финансирования: средства на пенсионное обеспечение могут накапливаться в специализированном фонде (тогда говорят о фондируемых пенсионных программах — funding), либо пенсия выплачивается непосредственно из денежных поступлений предприятия сразу (такая схема носит название нефондируемой PAYG — pay as you go).

Фондируемые пенсионные программы предусматривают создание значительного финансового актива (ценные бумаги, недвижимость), доходы от которого позволяют выплачивать пенсии, превышающие вложенные пенсионерами средства. Нефондируемые пенсионные программы, как правило, не создают финансового резерва, и, следовательно, устойчивость их работы целиком зависит от финансовой стабильности учредителя, т.е. от текущих пенсионных взносов.

Фондируемые пенсионные программы можно разделить на три группы:

- накопительные (трастовые);

- страховые;
- комбинированные.

В накопительных пенсионных программах (схемах) права на средства, внесенные вкладчиком, участник либо сразу приобретает в момент перечисления средств, либо спустя некоторое время, по истечении периода, пока ими распоряжается вкладчик. При этом фонд принимает на себя обязательство начислять на пенсионные счета вкладчика и/или участников пропорциональную часть инвестиционного дохода, полученного от размещения активов фонда, за вычетом вознаграждения управляющей компании и расходов самого фонда. Накопительные схемы предусматривают возможность досрочного расторжения договоров и наследования пенсионных накоплений в случае смерти участника до окончания срока действия договора. Главное отличие этой схемы от накопления средств на банковских счетах заключается в особом налоговом режиме, предоставляемом государством для корпоративных пенсионных программ.

Страховые пенсионные программы (схемы) предполагают, что пенсионные накопления, вносимые вкладчиком и участниками, принадлежат исключительно фонду, при этом фонд принимает на себя обязательство выплачивать пожизненную пенсию оговоренного размера всем участникам схемы, достигшим пенсионных оснований. В случае смерти участника обязательства фонда по страховой пенсионной схеме участника прекращаются. Возможности досрочного расторжения договора участником не предполагается.

Для страховых схем предусматривается определение размера пенсионных выплат (либо взносов) в зависимости от суммы взносов (или выплат при установленном размере взносов), начислений на эти суммы инвестиционного дохода и вероятности осуществления платежей на основании демографических данных (таблиц смертности), случаев

возникновения инвалидности и т.п. Для пожизненных пенсий на этапе пенсионных выплат, как правило, применяется именно этот вид схем.

В комбинированных пенсионных схемах фонд на этапе накоплений (до выхода участника на пенсию) принимает на себя обязательства как в случае накопительных пенсионных программ.

При возникновении у фонда обязательства по назначению участнику пожизненной пенсии такая пенсия не может выплачиваться с индивидуальных счетов. В этом случае фонд должен:

- либо купить у страховой компании за счет накоплений участника пожизненную ренту (в этом случае говорят о застрахованной пенсии);
- либо объединить счета участников-пенсионеров в общий счет резерва пожизненных пенсионных выплат, из средств которого будут выплачиваться пожизненные пенсии, при этом фонд принимает на себя риски смертности (mortality risk) и риски доходности (investment risk);
- либо по согласованию с предприятием-вкладчиком отнести риски смертности и доходности к будущим убыткам или доходам по солидарному пенсионному счету вкладчика.

По степени определенности величины выплачиваемой пенсии пенсионные схемы делятся, как уже говорилось выше, на схемы с установленным размером взносов (DC — Defined Contribution) и схемы с установленным размером выплат (DB — Defined Benefit).

Схема с установленными взносами предполагает аккумуляцию пенсионных накоплений на солидарном счете вкладчика и/или индивидуальных счетах участников, причем размер пенсии участника полностью определяется конечной величиной накопленных средств на счетах к моменту его выхода на пенсию. Предприятие (работодатель) - вкладчик принимает на себя обязательство периодически вносить в пользу участника средства в определенном размере (например, 6% от заработной платы участника), но не несет ответственность за конечный размер его пенсии.

Главная особенность схемы с установленным размером взносов — невозможность определенного предсказания уровня будущего пенсионного обеспечения работника. В данной схеме все отчисления в фонд инвестируются и пенсионное обеспечение зависит от финансовых результатов этого инвестирования. Каждый участник разделяет риск неудачных итогов инвестирования. Даже в случае достаточно высоких отчислений в фонд работник не может быть уверен в адекватности пенсионного обеспечения. Для каждого участника заводится индивидуальный пенсионный счет (или субсчет солидарного счета вкладчика), на котором учитываются взносы в пользу участника и начисления за счет удачных инвестиций (или вычеты в случае неудачных инвестиций). Распределение инвестиционных доходов по счетам участников производится периодически (обычно раз в год, реже раз в полгода, квартал или месяц). Обычно работник наделяется полными правами владения своим счетом по истечении некоторого периода (5—10 лет). После этого периода работник вправе распоряжаться накопленными средствами по своему усмотрению — в частности, снять все деньги и закрыть пенсионный счет. При достижении пенсионного возраста накопленные средства могут быть возвращены участнику одним из следующих способов:

- равными частями в течение определенного промежутка времени (либо пожизненно). В этих случаях на оставшиеся средства продолжает распределяться фактический (или установленный для пожизненных схем) инвестиционный доход;
- приобретается в страховой компании пожизненный пенсионный аннуитет либо простая рента;
- единовременно (до назначения пенсии);
- любой комбинацией указанных вариантов.

Схема в каждый момент времени является полностью фондируемой, поскольку обязательства фонда в точности равны активу фонда.

Преимущество схемы с установленными взносами, с точки зрения вкладчика-работодателя и фонда, состоит в том, что в ней финансовые риски создания накоплений для выплаты пенсий несут только участники. Для участника преимуществом такой схемы является прозрачность правил формирования его пенсионных накоплений и существенные юридические права на пенсионные накопления. Наиболее привлекательной чертой схемы фиксированных взносов является простота его организации и понятность для участников. По отношению к индивидуальным участникам пенсионный фонд ведет себя наподобие банка. Схема является наиболее выгодной для молодых участников, поскольку у них есть время создать значительные сбережения. В то же время для пожилых участников схема оказывается малопривлекательной, поскольку размер пенсии является на деле незначительным.

Кроме того, в рамках схемы фиксированных взносов невозможно организовать дополнительное страхование на случай получения инвалидности, смерти и т.д. Схема с установленным размером взносов положительно воспринимается участниками, если:

- уровень отчислений работодателя достаточно высок;
- результаты инвестиций достаточно успешны (для большинства участников под успешностью понимается превышение уровня доходности над ростом потребительских цен);
- своевременно и аккуратно поддерживаются индивидуальные записи на счетах участников;
- хорошо поставлено информационное взаимодействие администрации предприятия с участниками.

Схема с установленными выплатами предполагает определение правил исчисления пенсий участникам в момент выхода на пенсию в зависимости от стажа работы, стажа участия в пенсионной программе, заработной платы,

должности, возраста и т.д., а также размера выкупной суммы при увольнении участника с предприятия до выхода на пенсию или смерти участника.

Актuariй пенсионной программы рассчитывает вместе с вкладчиком (администрацией предприятия) размер взносов вкладчика исходя из размеров пенсий, сроков пенсионных выплат, предположений о размере инвестиционного дохода и т.п. В схеме с установленными выплатами пенсионные взносы вкладчика аккумулируются на солидарном счете вкладчика, объединяющем взносы за каждого из работников.

В отличие от пенсионных схем с установленными взносами в схемах с установленными выплатами работодатель-вкладчик обладает определенной свободой в определении размера своих обязательств перед участниками, не достигшими пенсионных оснований. Это обусловлено тем, что основное обязательство вкладчика состоит в выплате дополнительных пенсий своим сотрудникам, достигшим пенсионных оснований, в размере, определенном правилами пенсионной программы, причем, накапливая средства в пользу участников на солидарном пенсионном счете, вкладчик полностью принимает на себя все риски, связанные с выполнением этого основного обязательства. Как следствие, уменьшается объем тех обязательств вкладчика, которые оказываются дополнительными по отношению к его главной задаче — выплате пенсий по старости. То есть в случае возникновения на предприятии вкладчика финансовых проблем объем обязательств по выплате отложенных пенсий и выкупных сумм сотрудникам с небольшим стажем, уходящим с предприятия до достижения пенсионного возраста, и обязательств перед наследниками умершего сотрудника может быть понижен или вообще обнулен.

Таким образом, характерной чертой пенсионных схем с установленными выплатами является малый объем прав участников. Внесенные вкладчиком в их пользу взносы (размещенные на солидарном счете) при небольшом стаже участия в пенсионной программе полностью

управляются вкладчиком. Так, в мировой практике нередкой является ситуация, когда участник, проработавший на предприятии менее 5 лет, переходя на другое предприятие, полностью теряет право на пенсионные накопления вкладчика (получение отложенной пенсии или выкупной суммы). В некоторых странах (например, Японии) размер выплат из фонда участнику по уходу с предприятия связан с конкретными обстоятельствами ухода (кто являлся инициатором ухода, была ли заранее предупреждена администрация, уход к конкуренту и т.п.). Гибкий характер схем с установленными выплатами дает вкладчику ряд важных преимуществ:

- существенно уменьшается конечная стоимость финансирования пенсий за счет перераспределения в рамках солидарного счета средств от участников, покидающих предприятие до выхода на пенсию с малым стажем работы, к участникам, имеющим длительный стаж работы на предприятии;
- возрастает роль пенсионной программы как эффективного инструмента по проведению кадровой политики на предприятии;
- вкладчик всегда имеет право по истечении некоторого периода произвести секвестр или даже прекратить выполнение пенсионной программы. На этот случай пенсионная программа должна содержать четкие правила раздела пенсионных накоплений между вкладчиком и участниками, по которым актуарий рассчитывает размеры гарантированных и негарантированных пенсионных прав и выкупных сумм.

В рамках одной «гибридной» пенсионной программы вкладчика, естественно, допустимы различные комбинации этих двух пенсионных схем: DC и DB. В частности, когда основная часть пенсионных взносов работодателя поступает на солидарный пенсионный счет, а взносы из собственных средств участников и некоторая часть взносов вкладчика (или инвестиционного дохода от размещения взносов вкладчика) зачисляются на индивидуальные пенсионные счета участников. Пенсионные схемы также

могут классифицироваться в отношении прав участников на пенсионные накопления вкладчика.

Возможность перераспределения накоплений между участниками пенсионной программы от тех, кто покидает предприятие, имея небольшой стаж, к тем, кто выходит на пенсию, долго проработав на предприятии, является важной характеристикой пенсионных программ. Это может быть достигнуто за счет того, что при уходе с предприятия участник с небольшим стажем не сохраняет в полном объеме все накопленные права на пенсионные выплаты, а сохраняет лишь их часть, называемую гарантированными правами на пенсионные выплаты. Таким образом, если накопленные (негарантированные) права на пенсионные выплаты являются в некотором роде расчетной величиной, а не правами требования в строгом юридическом смысле, то гарантированные права участника на пенсионные выплаты представляют именно такие юридические права. При создании корпоративной пенсионной схемы с четким определением гарантированных и негарантированных прав работодатель получает дополнительные экономические рычаги по формированию на предприятии эффективной кадровой политики и управлению персоналом на основе правил назначения пенсий и исчисления их размера.

Для предотвращения нежелательных, с точки зрения администрации, увольнений правила корпоративной пенсионной схемы могут предусматривать определенные «штрафы» (уменьшение размера будущей пенсии вплоть до ее полного лишения) для работников, которые увольняются по собственному желанию и/или не отработали установленного минимального срока.

Международные стандарты финансовой отчетности приводят определение термина «гарантированные права». К таковым относятся обязательства, «право на приобретение которых не зависит от дальнейшей работы работников». К негарантированным правам относятся все иные

обязательства, отличные от гарантированных. Стандартами МСФО установлено, что отчетность по пенсионным программам должна представляться «с разделением на гарантированные и негарантированные пенсии».

Деление на гарантированные и негарантированные права, как правило, используется в схемах с установленным размером выплат, но оно также допустимо и для схем с установленным размером взносов.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=290>)

Иррегулярные пенсии

Помимо так называемой «стандартной» пенсии – это денежная сумма, которая выплачивается по достижении участником стандартных пенсионных оснований, т.е. возраста, при котором начинается выплата государственных пенсий по старости.

В подавляющем большинстве корпоративных пенсионных программ наряду с выплатой стандартной пенсии предполагается выплата при наступлении других, нестандартных или страховых оснований:

- в случае возникновения у участника инвалидности (производственной или любой);
- в случае увольнения (сокращения) участника предпенсионного возраста и невозможности устройства на работу (досрочная пенсия по безработице);
- в случае смерти участника (потери кормильца).

Такие пенсии, как правило, являются срочными. Даже если у инвалида никогда не восстановится трудоспособность, то выплачиваемая ему пенсия по инвалидности будет срочной, т.е. до возраста стандартных пенсионных оснований, затем этот участник станет получать пенсию по старости.

В настоящее время для обозначения видов пенсий, не относящихся к стандартным и профессиональным, общепринятого термина не существует.

Специалисты довольно часто именуют такие пенсии «страховыми», ссылаясь на случайный характер возникновения и прекращения пенсионных оснований. Для исключения семантической путаницы с терминами «страховые пенсионные схемы», «застрахованные пенсии» такое наименование нежелательно. Обратившись к истории пенсионного обеспечения дореволюционной России, можно обнаружить, что такой класс пенсий именовался «иррегулярными пенсиями».

Если посмотреть на уставы пенсионных касс тех лет, то можно обнаружить, что иррегулярные пенсии выдавались из пенсионной кассы участникам при потере ими трудоспособности (вследствие получения увечья при исполнении служебных обязанностей или общего расстройства здоровья, которое лишает участника способности к труду), пенсии вдовам, сиротам (полусиротам - оставшимся с одним родителем, и круглым сиротам) и родителям участника. Пенсии вдовам, сиротам и родителям выплачивались в случае смерти или умопомешательства участника пенсионной кассы, вступления его в монашество или в случае признания его безвестно отсутствующим.

В большинстве случаев размеры таких пенсий были меньше стандартных выплат, однако в некоторых пенсионных уставах существовали так называемые усиленные пенсии, размер которых был больше стандартных. Эти пенсии выплачивались в случае возникновения у сотрудника такой производственной инвалидности, которая требовала дополнительного обслуживания этого инвалида - присутствия сиделки.

Иногда усиленные пенсии рассчитывались исходя из усиления периода стажа. Например, Устав пенсионной кассы Прибрежно-Витимской компании содержал такое положение:

«Служащий, утративший способность к труду по болезни, лишаящей его возможности продолжать службу на приисках, приобретает право на

усиленную пенсию по сокращенным срокам, а именно такому лицу: 7 лет засчитывается за 10 лет, 10 за 15, 15 за 20».

Принципы расчетов пенсионных прав и обязательств по иррегулярным пенсиям такие же, как и для стандартных, отличия заключены в значениях и, в первую очередь, - в вероятностях возникновения пенсионных оснований для выплаты иррегулярных пенсий. Поэтому при рассмотрении в следующих главах методов финансирования и расчета баланса иррегулярные пенсии не будут присутствовать, их можно свести к типовому алгоритму расчетов.

Основной вопрос при включении иррегулярных пенсий в корпоративную пенсионную программу представляет размер этих пенсий. Важное значение имеет размер этих пенсий или аргументы, отталкиваясь от которых можно принять при разработке пенсионной программы эти размеры. Согласно сведениям Госкомстата в России существует 176 типов пенсий и большая часть из них — иррегулярные. Отдельное описание их и их особенностей превысило бы размер нашей публикации. Поэтому в качестве отправной точки для проектирования размеров иррегулярных пенсий следует использовать более обобщенный документ. К таковому относится Рекомендация 43 Международной организации труда, отдельные положения которой приведены ниже.

Пенсии по старости

- При системах страхования, предусматривающих возраст для выхода на пенсию свыше шестидесяти лет, рекомендуется в качестве способа разрядки на рынке труда и обеспечения отдыха для престарелых снизить возраст выхода на пенсию до шестидесяти лет, поскольку это совместимо с демографическими, экономическими и финансовыми условиями страны, проводя эту меру в случае необходимости по этапам.

- Застрахованные лица, проработавшие в течение многих лет на особо трудной или нездоровой работе, должны иметь право на получение пенсии в более раннем возрасте, чем трудящиеся других профессий.

- Для обеспечения того, чтобы трудящиеся в престарелом возрасте не испытывали лишений, пенсия должна быть достаточной для покрытия основных нужд. Поэтому пенсия, предусматриваемая для всех имеющих известный страховой стаж и вышедших на пенсию лиц, должна устанавливаться с должным учетом стоимости жизни.

- При наличии систем страхования, предусматривающих размер взносов в зависимости от заработной платы, застрахованным лицам, на счет которых поступили взносы, соответствующие нормальной продолжительности трудовой жизни, должна предоставляться пенсия, соразмерная с их экономическим положением в течение их трудовой жизни. Для этого пенсия, предусматриваемая в пользу застрахованных лиц, имеющих тридцатилетний стаж действительного участия в страховании путем уплаты взносов, не должна быть меньше половины доли заработной платы, принимаемой во внимание для целей страхования и получаемой ими либо с момента начала страхования, либо за установленный период времени, непосредственно предшествовавший моменту назначения пенсии.

- Получающему пенсию лицу должна выдаваться надбавка:

- а) на каждого находящегося на его иждивении ребенка школьного возраста или подростка моложе семнадцати лет, продолжающего свое общее или профессиональное образование или не имеющего возможности зарабатывать средства к существованию из-за инвалидности;

- б) в случае если его жена является престарелой или инвалидом, но сама не имеет права на пенсию в этой связи.

- Получающее пенсию лицо, нуждающееся в постоянной помощи со стороны другого лица, должно получать особую надбавку.

Пенсии по инвалидности

- Застрахованному лицу, не имеющему возможности по болезни или из-за физической неполноценности зарабатывать достаточное вознаграждение своим трудом в пределах своих сил, способностей и

подготовки, должна выплачиваться пенсия; если его заработная плата не достигает одной трети обычной заработной платы здорового рабочего, имеющего одинаковую с ним подготовку и опыт, то она не считается достаточной.

- Тем не менее при особых режимах страхования трудящихся физического или нефизического труда в некоторых профессиях степень потери трудоспособности должна определяться только по сравнению с выполнявшимися до того времени или аналогичными занятиями.

- Для достижений своей цели система страхования должна предусматривать, чтобы каждое застрахованное лицо, ставшее инвалидом после приобретения страхового стажа, получало пенсию, достаточную для покрытия своих основных нужд. Поэтому минимальный размер пенсии для каждого выходящего на пенсию лица должен устанавливаться с должным учетом стоимости жизни.

- В системах страхования, предусматривающих минимальный размер пенсии в зависимости от процентной доли заработной платы, принимаемой во внимание для целей страхования, минимум не должен быть меньше 40 процентов учитываемой заработной платы. Достижение того же результата должно преследоваться системами страхования, в которых пенсия состоит из зафиксированной части, равной для всех получающих пенсию лиц, и части, изменяющейся в зависимости от числа и общей суммы выплачиваемых взносов.

- Получающему пенсию лицу должна выдаваться надбавка на каждого находящегося на его иждивении ребенка школьного возраста или подростка моложе семнадцати лет, продолжающего свое общее или профессиональное образование или не имеющего возможности зарабатывать себе средства к существованию по причине инвалидности.

- Вышедшее на пенсию лицо, нуждающееся в постоянной помощи со стороны другого лица, должно получать особую надбавку. (<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=296>)

Разработка пенсионной программы организации

Негосударственное пенсионное обеспечение во всем мире является одним из самых важных моментов в общем компенсационном пакете социального обеспечения сотрудника наряду с заработной платой, премиями и бонусами за период работы, медицинским страхованием и т. п. Будущие пенсии в виде пенсионных накоплений фактически являются формой отложенной заработной платы сотрудников.

Организация за счет использования существующих налоговых льгот (в соответствии с п. 16. ст. 255 НК суммы платежей по договорам негосударственного пенсионного обеспечения включаются в себестоимость) для негосударственных пенсионных фондов совершенно легитимным образом может увеличить общий компенсационный пакет для своих сотрудников, включив в него негосударственные пенсии и льготные.

Стабилизация трудового коллектива предприятия, стимулы «отложенной зарплаты» и «золотых наручников» сотрудникам через корпоративные пенсии и льготные благотворительные выплаты ветеранам предприятия являются неотъемлемым фактором успешного бизнеса на долгосрочной основе. После определения источников финансирования пенсионной программы, при существовании достаточно серьезных налоговых льгот для ее построения, основной вопрос, который необходимо решить перед началом работы с фондом, — это вопрос гарантий возвратности средств и выплаты пенсий и пособий.

Участие доверенного банка и страховой компании в системе отношений работодатель – фонд – сотрудник и возможность реинвестирования пенсионных резервов фонда в предприятие через

управляющую компанию фонда могут позволить достаточно быстро снять этот вопрос.

Существующие в настоящее время пенсионные схемы позволяют обеспечивать стабильные накопления, независимые от инфляции и политической конъюнктуры. Создание пенсионной программы предприятия укрепляет доверие сотрудников к работодателю, формирует корпоративный дух, повышает рейтинг компании, создает позитивный имидж руководства.

Основные принципы построения пенсионной программы

1. Сотрудники, желающие участвовать в пенсионной программе, открывают в фонде индивидуальные пенсионные счета и вносят на них ежемесячно установленный процент от своей заработной платы либо фиксированные суммы.

2. Работодатель определяет правила назначения пенсий в пенсионной программе, правила выхода сотрудников из программы, правила назначения и размеры целевых и благотворительных выплат. Работодатель за счет налоговых льгот, включаемых в себестоимость, производит накопления (систематические или/и единовременные) на именных пенсионных счетах сотрудников. Размеры взносов, виды пенсий и целевых благотворительных выплат, размеры повышающих (понижающих) коэффициентов, порядок назначения пенсий и выкупных сумм из средств работодателя, принципы управления накоплениями определяет работодатель, и только он.

Фонд осуществляет инвестирование пенсионных резервов в наиболее доходные инвестиционные проекты с обязательной гарантированной доходностью. Также фонд может выступать прямым инвестором программ развития предприятия-вкладчика, в этом случае эффективность пенсионных программ предприятия напрямую становится зависимой от эффективности работы предприятия. Инвестиционный доход (в размере ставки рефинансирования ЦБ), полученный при размещении пенсионных резервов, не облагается налогом на прибыль.

Исходя из вышесказанного, возможна следующая схема работы:

1. Предприятие становится вкладчиком фонда в пользу своих сотрудников по пенсионной программе, разработанной совместно.

2. Предприятие и фонд заключают договор о сотрудничестве и взаимной агентской деятельности, и в перспективе может быть открыто на базе данного предприятия агентство (филиал) фонда с дальнейшим преобразованием в отдельный НПФ.

Далее создается комиссия которая прорабатывает предложения пенсионного фонда. Только после опубликования «правил игры» можно приступить к заключению договоров.

Очень важным фактором является первый взнос предприятия. Сотрудники сразу же начинают нести деньги сами. Очень хорошо работают также небольшие, но регулярные выплаты из средств предприятия ключевым сотрудникам или сегодняшним ветеранам.

Этапы пути:

- 1) создание совместной рабочей группы;
- 2) проработка пенсионной программы;
- 3) опубликование пенсионных правил;
- 4) утверждение правил;
- 5) подготовка и заключение договоров: о негосударственном пенсионном обеспечении, о сотрудничестве и т.п;
- 6) начало взносов предприятия;
- 7) заключение трехсторонних соглашений с сотрудниками;
- 8) рекламная акция для клиентов предприятия.

<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=288>

Практическое занятие

Анализ структуры и содержания социальных отчетов известных мультинациональных компаний и российских компаний, осуществляющих

региональную и международную экспансию: сопоставление, выявление общих тенденций и ограничений. Задание выполняется в малых группах (или индивидуально) по материалам социальных отчетов, опубликованных на официальных сайтах компаний, по выбору слушателей. Предварительный поиск социальных отчетов на официальных сайтах компаний осуществляется слушателями самостоятельно. Индивидуальные (или групповые презентации) и обсуждение результатов.

ГЛАВА 9. СПЕЦИФИКА И ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Одна из аксиом управления людьми о том, что «работник и работодатель - равные партнеры, имеющие свои цели», поэтому можно сделать вывод, что человек приступает к работе для того, чтобы удовлетворить свои потребности, т. е. что-либо делать он будет только при наличии у него системы мотивов. Необходимо понять цели и потребности сотрудников, их систему ценностей, национальные, культурологические особенности в системе ценностей. Не поняв целей работника, совершенно бесперспективно разрабатывать систему его мотивации. Большинство менеджеров ошибочно считают, что человек работает исключительно ради денег. В этой связи уместно еще раз напомнить, что «понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия» ([Герчиков, 2005](#)). Западные менеджеры зачастую понимают проблему мотивации персонала гораздо шире своих российских коллег, что видно из приведенного ниже перечня возможных вариантов оплаты работника.

Широко распространенные вознаграждения

- Премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании.
- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
- Устная благодарность.
- Подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата).

- Дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы.
- Звание «лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.
- Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства.
- Предоставление больших полномочий.
- Гибкий график рабочего времени.

Хорошо видимые вознаграждения

- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
- Предоставление специального места для парковки автомобиля.
- Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе.
- Более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.
- Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.
- Помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке.
- Там же специальная публикация о работнике и его достижениях.
- Групповые вознаграждения (применяются не только в производстве, но и при поощрении административно управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ).

- Доска объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные цели.

- Майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).

- Приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха.

- Установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т. д., благодарящих работников и показывающих их достижения.

- Посещение руководителями верхнего звена управления внутриотдельских встреч, где производится вознаграждение работников.

- Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть.

- Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.

- Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью «лучших из лучших».

- Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой.

- Поощрение переводов по горизонтали хороших работников.

- Предоставление возможности работникам представлять вас в ваше отсутствие.

- Предоставление возможности периодической отчетности о результатах проектов на уровне более высоком, чем ваш.

- Вознаграждения за длительность работы в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера).

Вознаграждения, выражающие вашу поддержку как руководителя своих сотрудников

- Материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника.

- Выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям.

- Обеды лучших работников с руководителями компаниями («обед с президентом»).

- Торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

Нетипичные виды вознаграждений

- Альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.

- Более ранний старт отпуска, чем положено по графику.

- Благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника.

- Дополнительное время отдыха.

- Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.

- Подарки сотрудникам исходя из специфических интересов.

- Присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника.

- Введение в политики и процедуры исключений, распространяющиеся на конкретных работников.

Составляющие общего вознаграждения



Рис. 9.1. Составляющие общего вознаграждения

Огромный перечень различных форм вознаграждений, систем компенсаций, наличие социального пакета, льгот и привилегий - это недостаточное условие для функционирования системы оплаты труда и мотивации персонала. Существуют различия в системе ценностей людей в разных странах, которые определяются национальными и религиозными особенностями. Особенности российского менталитета учитывались при разработке программ дополнительных компенсаций, когда зарубежные компании стали работать на отечественном рынке.

Рекомендуемые в России формы дополнительных компенсаций

Медицинское страхование. Ваша компания для стимулирования сотрудников может создать индивидуальный пакет гарантий по

медицинскому обслуживанию. Речь идет о заключении прямых договоров с лучшими медицинскими учреждениями города для тотального медицинского обслуживания работников компании. И не только работников, но и членов их семей (имеется в виду супругов и детей), обслуживание у лучших специалистов и на лучшем оборудовании с полным или частичным покрытием расходов вашей организацией.

Стоматологическое страхование. Прямые договора компании с местными стоматологическими светилами.

Сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств. При выходе на пенсию данная сумма присоединяется к сумме накопленной пенсии, т. е. становится многоцелевой.

Программы защиты дохода.

а) Оплата больничных. Многие компании предоставляют от одного до семи дней в год отсутствия по болезни без обоснования врача.

б) Краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность. Законодательством РФ определены периоды сохранения заработной платы в этом случае в полном объеме. Компания может увеличить эти периоды, включив данную гарантию в общий пакет льгот.

в) Страхование жизни. Компания может застраховать вас бесплатно для работника на определенную сумму и с определенными месячными небольшими платежами членов ваших семей.

Пенсионные накопительные схемы. С определенного периода работы в компании работника введите систему, когда компания докладывает к пенсионным отчислениям равную сумму или процент от нее.

Возможность приобретения акций для акционированных компаний.

Медицинское обслуживание при выходе на пенсию как штатных работников. Вводится в контексте стажа работы в компании.

Дополнительные выходные дни (личные дни).

Помощь в обучении, дополнительном образовании. Речь идет о финансовой помощи (покрытии затрат на обучение) при достижении определенных результатов работы и стажа работы. Сюда следует добавить беспроцентное кредитование работника на образовательные цели.

Различные программы содействия работникам вне работы, а также членам их семей. Сюда относятся:

- а) помощь в усыновлении детей;
- б) помощь родителям в воспитании детей (покрытие компанией профессиональных консультаций);
- в) помощь работникам в уходе за престарелыми родителями (покрытие затрат на обслуживание и консультирование);
- г) расширенный период сохранения рабочего места за работником в случае необходимости ухода за членами семьи (мы не имеем здесь в виду отпуск по беременности и родам);
- д) помощь в сохранении семьи (покрытие затрат на консультирование и специализированное лечение в случае необходимости);
- е) расширенный период отсутствия в связи со смертью близких с покрытием расходов компанией;
- ж) гибкие графики работы и возможность работы дома;
- з) скидки на приобретение товаров в определенных магазинах, включая продуктовые.

Как писал в свое время В.О. Ключевский, в условиях суровой российской природы невозможно рассчитать вперед, заранее сообразить план действий и прямо идти к намеченной цели. Это отразилось на складе ума русского человека, на манере его мышления. Житейские неровности и случайности приучили его больше обсуждать пройденный путь, чем соображать дальнейший, больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед. С другой стороны, по мнению В.О. Ключевского, природа «часто смеется над самыми осторожными расчетами великоросса; своеобразие

климата и почвы обманывает самые скромные его ожидания, и, привыкнув к этим обманам, расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбирать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусский «авось». Склонность великоросса к «авральной» работе В.О. Ключевский объяснял так: «В одном уверен великоросс - что надобно дорожить ясным летним днем, что природа отпускает ему мало удобного времени для земледельческого труда и что короткое великорусское лето умеет еще укорачиваться безвременным неожиданным ненастьем. Это заставляет великорусского крестьянина спешить, усиленно работать, чтобы сделать много в короткое время и пору убрать с поля, а затем оставаться без дела всю осень и зиму. Так великоросс приучился к чрезмерному кратковременному напряжению своих сил, привыкал работать скоро, лихорадочно и споро, а потом отдыхать в продолжение вынужденного осеннего и зимнего безделья. Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс, но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и равномерному, постоянному труду, как в той же Великороссии». Потребность работать сообща постепенно вырабатывалась в русском национальном характере и была связана с переходом от обработки небольших участков в глуши лесных массивов к работе на больших открытых пространствах, требовавшей больших совместных усилий. Российская община развилась в условиях относительного многоземелья, не требовавшего введения многочисленных правил, ограничивающих индивидуальное землепользование. Этому способствовали и небольшие размеры поселений. В области самоуправления община-волость имела большие права. Развитие капитализма в России и столыпинская аграрная реформа были направлены на разрушение общины. После Октябрьской революции в ходе уравнительных переделов земли

крестьянская община вновь ожила. В первые годы Советской власти традиции взаимопомощи и коллективизма в общине всемерно поощрялась и поддерживалась. В последующем сплошная коллективизация сельского хозяйства и подчинение общины сельским Советам устранили условия существования общины как соседского объединения крестьян-единоличников по совместному пользованию землей. Отдельные формы, традиции и навыки коллективного труда, потребления и взаимопомощи, отдельные элементы организации и управления трудовым коллективом широко использовались в управлении аграрным производством (например, коллективный подряд и самоуправление в бригадах). Принципы коллективизма, пусть порой и формально, реализовывались во всех секторах экономики. В обществе в целом. Но затем пришли новые времена, и возникли новые проблемы. «Управлять русским человеком - особенная наука. Он несобранный, пьет, любит штурмовщину» - считают некоторые эксперты. Применить западные модели управления в таких условиях сложно. Российские же схемы, базирующиеся на философии советских времен, не работают, а современные пока не родились. Сегодня в России существует три стилия управления - «естественный», характерный для примитивных операций, «советский», основанный на концепции производства ради производства, и «западный», представленный филиалами западных компаний. Современная национальная концепция управления фактически отсутствует. Можно отметить управление крупными холдингами или предприятиями, имеющими большие международные связи, которые «играют в команде правительства». По данным социологов, две трети нынешних управленцев на три четверти выходцы из старых руководящих структур, остальные три четверти «новые русские». Большинство выходцев из старых управленческих кадров с трудом ориентируются в современных методах руководства своими компаниями, плохо представляют современные структуры построения организаций, развитие дилерской сети, филиалов и т.д.

Управленческая же беда новых русских - пренебрежительное отношение к персоналу, что, возможно, и даетсиюминутную прибыль, но не имеет перспективы стабильного развития и закрепления на рынке. По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), работающей при поддержке Европейского союза, проблемы большинства российских компаний можно разделить на три уровня. На первом, поверхностном, уровне руководители обвиняют в своих проблемах либо «внешнюю среду» (высокие цены, налоги, темпы инфляции, экономическую и политическую нестабильность), либо внутреннюю среду предприятия (нехватку финансовых ресурсов, устаревшее оборудование и технологии, плохую организацию труда). Реже встречаются руководители, которые поднимаются до второго уровня перспективного видения, понимая, что их проблемы - в плохом знании рынка, низкой конкурентоспособности, низкой квалификации, неумении работать с ценными бумагами и т.д. И еще реже встречаются управленцы, поднимающиеся до третьего уровня. Они видят, что корень проблем - в формировании мотивации, заинтересованности, развитии инновационного потенциала, разработке стратегии предприятия, эффективной организационной структуры, активном маркетинге.

США

Большинство специалистов по США отмечают пять характерных особенностей культуры поведения в этой стране.

Индивидуализм. Напористость и сила, соединенные с пронизательностью и пытливостью; практический и изобретательный ум, способность быстро находить решения; умение схватывать материальную суть вещей, недостаточная артистичность, но сильное стремление к осуществлению важнейших целей; не находящая покоя, ищущая выхода энергия.

Сотрудничество. Способность к неформальному добровольному сотрудничеству была одной из особенностей американского образа жизни,

производившей наиболее сильное впечатление на путешественников по Америке. Это явление было достаточно естественным. Способность вновь прибывших пионеров объединяться ради общей цели без вмешательства государственных институтов была одной из их характерных особенностей. Сплав бревен, строительство домов, подрезание яблонь, совместная обработка кукурузы, ассоциация скваттеров, посредством которых они защищали свое право собственности на земельные участки, борясь против спекулянтов, добровольные отряды охраны порядка, собрания населения, собрания рудокопов, ассоциации скотоводов, «джентльменские соглашения» - лишь некоторые примеры такого подхода.

Инновация. Идеал открытия, стремление прокладывать новые пути, безразличие к догме.

Демократия. Свободное самоопределение людей, живо реагирующих на лидерство в создании программ и их осуществлении, одновременно требующих, чтобы этот процесс являлся результатом свободного выбора, а не принуждения.

Индивидуальная собственность. Американская вера в индивидуальную собственность уходит корнями в опыт первых поселенцев. Земля являлась основным объектом собственности, и наличие земли, «свободной для получения», на переднем крае постоянно усиливали индивидуальную собственность. Индивидуализм и конкуренция периодически приводили к насилию. Противоречие между конкуренцией и сотрудничеством продолжает сохраняться. Стремление к инновации и изменению периодически служило пищей шовинизму и авантюризму. Частная собственность может выражаться в избыточном материализме, демократия может преобразоваться во фракционизм и сепаратизм. Американское законодательство и государственное устройство при формировании основывались на опыте Англии в этих областях. Даже во время колониального владычества Англии обширное пространство

Атлантического побережья дало возможность Америке развивать местные демократические институты в форме городских собраний, правительств штатов и страны. После американской революции была установлена федеральная демократическая система, которая в целом остается неизменной в течение следующих 200 лет.

Неизменным в условиях всех этих влияний остался принцип, привнесенный из опыта американских пионеров: чем меньше правительство вмешивается в дела, тем лучше.

Образ развития американской культуры не может быть полным без принятия во внимание влияния религии. Миссионеры прибыли в Новый Свет, стремясь к свободе, чтобы исповедовать свою собственную форму протестантизма. Они были готовы подвергнуться опасной эмиграции в отдельные, враждебные земли, чтобы бежать от ограничений, накладываемых Старым Светом на их религиозные и политические мировоззрения. Другие секты пришли за ними вслед (главным образом различные формы кальвинизма). Основой кальвинизма является участие в божественном предопределении одних людей к «спасению» и других - к «осуждению». Но это предопределение не исключало активной деятельности, поскольку согласно кальвинизму верующий, хотя и не знает своей судьбы, своими успехами в личной жизни может показать, что он «божий избранник». Кальвинизм оправдывал предпринимательство. Наилучшими человеческими добродетелями считались умеренность и бережливость.

Система оплаты и стимулирования труда

В США система оплаты труда предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;
- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;
- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;
- размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;
- премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли;

- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- оплата без почасовых ставок;
- продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

По некоторым оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премииальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения - систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов - систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности, за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др.

Япония

Предписанность и коллективизм. Уже с пеленок японская мама объясняется со своим ребенком не в рамках альтернативы «можно - нельзя», несущей в себе возможность выбора и предполагающей этот выбор, а на языке более рациональной и прагматичной формулы «правильно - неправильно», которая изначально отсекает лишнее и не допускает вольностей в толковании и исполнении. Наставления в разных видах преследуют японца всю жизнь, в любом возрасте, в любой ситуации. Единство в действиях и поступках не означает единства в мыслях и эмоциях -

индивидуализм и эгоизм японцам присущи в не меньшей мере, чем другим. Однако японец остается японцем до той поры, пока он вместе с «коллективом», пока его поступки не идут в разрез с общепринятыми представлениями и способом жизни.

Однообразие прививает детям не семья, а школа. Школа изживает индивидуализм, взамен давая ощущение комфорта, стабильности, безопасности и равенства в группе. Человек, поступающий по правилам, не будет отверженным - это главное.

Подконтрольность. Японский способ жизни основан на том, что законы нарушать - это неправильно, это отклонение от нормы. В Японии достаточно терпимо на уровне общественного сознания относятся к проституции, азартным играм, к денежным махинациям, налоговым аферам и даже к взяткам. Однако все, что связано с насильственными преступлениями, отторгается однозначно. Поскольку все живут и действуют в единых координатах и руководствуются одной логикой, японское общество представляет собой уникальный пример человеческой общности, основная определяющая черта которой - предсказуемость. Именно поэтому японцы в общении друг с другом на редкость правдивы - ложь становится бессмысленной и вредной, она при существующей схеме не может жить долго и не приносит никаких ощутимых дивидендов. Вместо обмана, как общепринятой в других странах практике извлечения преимуществ в бизнесе или политике, в Японии существует предварительный закулисный сговор, согласованное распределение ролей, основанное на главном для японцев принципе - консенсусе. Конфликтные ситуации и споры в подавляющем большинстве решаются в узком кругу и без суда - путем внесудебных дискуссий и согласования между заинтересованными сторонами. Через закулисные переговоры в Японии заключается более 60% японских браков, распределяются крупные заказы среди конкурирующих фирм, регулируется ценовая политика в экономических отраслях и даже решается судьба

парламентских законопроектов. Уничтожить оппонента и убрать навсегда с дороги при этом никто не стремится. Есть своеобразный «кодекс вражды» - обстоятельства могут придавить любого, и он должен подчиниться этим обстоятельствам, приняв условия победителя; однако признание поражения (или признание вины) почти автоматически означает прекращение карательных действий.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформулировать понимание того, что рабочие и менеджеры - одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер. В любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено все. Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днем отдыха или выходным днем, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании. Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасений быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу и т.д. В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров, и по статистике, на 1000 рабочих

автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США - 343 дня, т.е. в 14 раз больше). В Японии существует понятие «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Выполнить «долг чести» индивид может лишь занимая свое строго определенное место и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям. Если кто-то из группы добился более высоких результатов, то это считается достижением группы. Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и все начинает с нуля. Рабочие, меняющие место работы, дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта. Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности. Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования. Мастера цехов каждое утро дают задание работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы, интересуются

самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не может хорошо работать. Управляющим в Японии, даже директору заводов, не предоставляется отдельного кабинета - вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенный простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха. Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы «Сони Корпорэйшн» одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие; во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Японский менеджмент использует и определенный порядок найма, продвижения по службе и обучения служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Своеобразен и порядок ротаций на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротаций зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. Отбор кандидатов в управляющий состав обычно

производится из числа работников компании; при этом преследуется несколько целей: во-первых, найти человека, детально знающего специфику производства, во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы. Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах. Для повышения теоретического образования работники фирм направляются в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США и стран Европы. На фирмах Японии применяется целая система стимулирования хороших работников:

- продвижение по службе;
- выдача премий, ценных подарков;
- выдача авторских свидетельств;
- проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника;
- предоставление льгот на покупку акций предприятия;
- оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны);
- публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе);
- организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы;
- организация совместных обедов работников с руководством фирмы;
- специально отведенные места для парковки машин и т.п.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями формы, размера и содержания оплаты труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот:

- надбавки на содержание семьи;
- оплата проезда к месту работы;
- медицинского обслуживания;

- социального страхования и другие выплаты на социальные нужды.

Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7-8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика. Система материального стимулирования в Японии отличается от соответствующих систем на Западе тем, что экономическое побуждение работника к труду здесь осуществляется не путем прямой увязки уровня оплаты труда с его результатами, а опосредованно, через удовлетворение его жизненных потребностей. Иначе говоря, в Японии стимулирующая функция заработной платы, предполагающая оплату непосредственно труда, отступает на второй план. Концепция «пожизненной заработной платы» как раз и состоит в том, что в японской фирме стимулируется не столько труд, сколько работник, не просто трудовая функция, но весь творческий потенциал индивида. С этой точки зрения японские менеджеры ближе, чем их западные конкуренты, подошли к решению проблемы полного использования человека в качестве фактора развития производства, в том числе с помощью средств его материального стимулирования. Материальное стимулирование, являясь одним из наиболее важных средств побуждения японских работников к труду и поглощая подавляющую часть расходов фирм на рабочую силу, вместе с тем не может объяснить высокого уровня трудовой морали и лояльного отношения к руководству японских фирм со стороны персонала. Более того, материальное поощрение базируется на необходимости полной интеграции работника в фирму, его идентификации с ней, что определило и специфические черты японского механизма материального стимулирования. На фирмах используется принцип возрастной тарификации при организации основной (тарифной) части заработной платы, который выдвигает на первый план оплату работника по возрасту, а не в соответствии с его трудовыми качествами. Можно утверждать, что советская система мотивации труда была в какой-то степени сходной с японской. Нынешние проблемы в социальной сфере проистекают из того, что человек в процессе хозяйственной

деятельности потерял свою значимость. Остался один на один со своими проблемами. Основная задача - вернуть ощущение защищенности.

Основные методы оплаты труда и поощрения работников

В развитых странах организация тарифной системы сосредоточена, как правило, в фирмах. Государственные органы не принимают участия в складывающихся отношениях между работниками и предпринимателями. Принципы и формы оплаты труда регулируются профсоюзами и предпринимателями и заносятся в коллективный договор. В этих же странах достаточно широко применяются отраслевые тарифные соглашения. В отдельных странах (например, Франция, Италия) применяют преимущественно отраслевое регулирование тарифной системы, соглашение о которой достигается между предпринимателями и отраслевым профсоюзом. Как правило, для оплаты труда рабочих предусматривается 7-12 разрядов, а для служащих - 6-8 должностных групп. Иногда их может быть и больше. Например, в тарифном договоре работников металлообрабатывающей промышленности земли Баден-Вертемберг выделяется 12 квалификационных разрядов рабочих и 7 должностных групп служащих. При отнесении рабочих и работ к группам по оплате труда (разрядам) используется аналитическая оценка работника и рабочего места, включающая до 20 факторов (критериев). Среди них главными являются: предъявляемые характером работы требования к знаниям и образованию, степень ответственности, уровень фактической нагрузки и психофизиологического напряжения, условия труда на рабочем месте. Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов и на этой основе выводится интегральная оценка. На установление группы по оплате труда в ряде отраслей оказывают влияние также возраст работника и его производственный стаж. Оценка работника и рабочего места производится службой кадров и советом предприятия. Применительно к служащим, как правило, используется суммарный метод

оценки с привлечением экспертов. Получили распространение также методы оценки труда служащих, представляющие собой комбинацию аналитического и суммарного методов. Иногда суммарный метод оценки с привлечением экспертов. Оценка сложности выполняемых работ лежит в основе отнесения рабочих и служащих к той или иной квалификационной группе, но не используется напрямую для установления дифференциации тарифных ставок и должностных окладов. В основе дифференциации размеров ставок по квалификационным группам лежит следующий принцип. Уровень оплаты обученных квалифицированных рабочих, начинающих свою трудовую деятельность, принимается за 100 и соответствует так называемой базисной тарифной ставке. Тарифные ставки рабочих низших квалификационных групп, выполняющих работы, требующие относительно небольшой нагрузки без специальной подготовки, и уровень тарифной оплаты рабочих высшей квалификации являются производными от базисной тарифной ставки. Величина дифференциации тарифных ставок по квалификационным группам и внутри них определяется сторонами тарифного соглашения. Классическим считается соотношение 80: 100: 130, однако на практике оно соблюдается далеко не всегда. Тарифная система, так же как и в нашей стране, используется для установления сдельной и повременной заработной платы, которые, в свою очередь, могут применяться как самостоятельно, так и наряду с другими поощрительными системами. Следует отметить, что тарифные ставки рабочих и должностные оклады служащих, содержащиеся в тарифном договоре, не исчерпывают дифференциацию ставок и окладов как для рабочих, так и, особенно, для служащих, которым предусмотрены сверхтарифные ставки и оклады. Последние используются при найме работников очень высокой квалификации и уникальных профессий, при этом определение размеров тарифного вознаграждения осуществляется по взаимной договоренности сторон в ходе оформления отношений найма. В последние годы происходит расширение масштабов применения

повременной оплаты труда. При этом, как правило, применяются два вида этой оплаты: фиксированная и поощрительная. Фиксированная ничем не отличается от нашей простой повременной оплаты, поощрительная же увязывается либо с производительностью труда, либо одновременно с несколькими показателями. Разновидностью поощрительной оплаты, получающей в последнее время все большее распространение, является система, при которой труд рабочего оплачивается повременно, однако его часовая ставка пересматривается в сторону повышения в зависимости от ряда показателей: процента выполнения норм, качества работ, трудовой дисциплины и т.п. Эта система напоминает нам систему распределения премий или приработка с использованием *КТУ*. С середины восьмидесятых годов под влиянием японской практики растет тенденция заменять премии, связанные с выпуском продукции, и сдельные расценки за единицу продукции системами оплаты труда, учитывающими результаты деятельности предприятия вообще. У большинства рабочих промышленности, оплачиваемых по фиксированной системе, по каждому ряду установлен диапазон тарифных ставок. На рабочих местах, где количество и качество выполненных работ существенно зависит от рабочего, применяют поощрительные системы оплаты труда. Тарифные ставки зависят, в первую очередь, от сложности работ и дифференцируются по большому количеству тарифных разрядов и должностных окладов. Так, число тарифных разрядов работ, применяемых на различных автомобильных фирмах, колеблется от 14 до 18. Система оплаты стимулирует повышение качества и увеличение объема выполняемых работ. Контроль качества производят мастера и контролеры очень строго. Появление брака может повлечь дисциплинарные меры, а при повторном случае - увольнение. Типы поведения работников, которые необходимо стимулировать при помощи оплаты труда, а также сами показатели меняются в зависимости от конкретных обстоятельств на каждом предприятии или в группе рабочих. Большинство специалистов развитых

стран считают, что разработка тарифной системы, показателей поощрения и на этой основе установление необходимой (оптимальной) заработной платы - это проблема постоянных переговоров между предпринимателями и рабочими. Федерации (ассоциации) предпринимателей при совершенствовании методов оплаты труда рекомендуют применять не автоматические процессы повышения оплаты труда (например, повышение заработной платы по мере удорожания жизни), а предоставлять максимум свободы для индивидуализации оплаты труда. При этом считается, что системы, основанные на результатах деятельности, наиболее перспективные. Однако, их трудно применять на предприятиях с очень низкой заработной платой, так как на них нет места для маневрирования в этой области. Системы, основанные на результатах работы, сначала вводились для руководящего состава. Так, во Франции 40% заработной платы руководителей зависит от результатов деятельности, которая обычно оценивается каждые шесть месяцев или ежегодно. Вместе с тем, необходимо отметить, что профсоюзы опасаются внедрять данные системы, особенно, если есть опасность принятия решений, которые могут снизить заработную плату основной массе работающих. В настоящее время в некоторых развитых странах в рамках одного разряда предусматривается не одна, а несколько тарифных ставок, дифференцированных уже не по квалификации, а по результатам труда. Таким образом, основной заработной плате дается новая функция стимулирования индивидуальных результатов труда. Появляются системы, заинтересовывающие работников в овладении смежными профессиями. Например, на деревообрабатывающих предприятиях Швеции в условиях бригадной организации труда тарифная ставка повышается по мере овладения рабочими всеми видами работ, выполняемых в бригаде. При этом устанавливаются четыре квалификационных уровня и четыре ставки. Первый - для вновь поступающих, где рабочие за 6 месяцев проходят курс обучения, после чего переводятся на второй уровень с повышением тарифной ставки на

5%. По истечении 18 месяцев в случае успешной сдачи теоретического курса и овладения 50% видов работ в бригаде, рабочий переводится на третий уровень с повышением заработной платы на 7%. На четвертый уровень зачисляются рабочие, сдавшие полный теоретический курс и овладевшие 70% работ в бригаде. Тарифная ставка в этом случае повышается на 11%. В настоящее время изменились целевые установки. Прежде главной целью было выполнение количественных показателей производства. Сейчас цель - достижение качественных параметров производства - улучшение использования оборудования, рабочего времени, состава рабочей силы, качества продукции, позволяющих повысить эффективность производства в целом. В этих условиях задача ускорения темпа труда и рационализация трудовых движений уступила место другой - раскрытию и максимальному использованию интеллектуальных возможностей работников, их инициативы, изобретательности и т.п. В системах оплаты труда, получающих распространение в последнее время, все больше начинают учитывать качество работы, рациональное использование машин и оборудования, экономию расходования материалов и энергии. И это делается несмотря на то, что эти же показатели стимулируются, и достаточно сильно, наличием за воротами резервной армии безработных. Это объясняется тем, что по мере роста технической оснащенности эффективность труда определяется уже в первую очередь не количеством расходования мускульной энергии, а перечисленными выше показателями. Поэтому все большее распространение получают специальные премии за безаварийную работу или за поддержание оборудования в хорошем состоянии, за длительную эксплуатацию инструмента, за точное соблюдение технологической дисциплины производства. Руководители отделов труда и заработной платы следят за тем, чтобы стимулы, определяемые отдельными показателями, взаимно не погашались, а дополняли друг друга. Американские фирмы при использовании поощрительных надбавок к основной заработной плате

рекомендуют, чтобы разовое повышение было не менее 3% для рабочих и не менее 5% для мастеров и техников. В некоторых случаях доплаты к основной заработной плате имеют целью не столько стимулировать рост показателей, сколько удержать квалифицированные кадры. На рабочих местах с высоким удельным весом машинного времени применяются системы заработной платы, специально приспособленные к этим условиям. С их помощью материально стимулируется увеличение занятости за счет расширения зон обслуживания станков и агрегатов. Эта форма позволяет повысить мобильность рабочей силы и избежать типичных в этих условиях конфликтов из-за проблемы «выгодных» и «невыгодных» рабочих мест. В этих системах применяется добавка к тарифу - так называемая технологическая надбавка, которая зависит от удельного веса ручной работы либо от удельного веса вспомогательных работ. На подавляющем большинстве промышленных предприятий США продолжают применяться традиционные тарифные ставки. При этом особый упор делается на внедрение систем зарплаты, зависящей от результатов работы. Американские специалисты считают, что принцип тесной увязки заработной платы с результатами был отодвинут на задний план под натиском профсоюзной борьбы, а сейчас настало время вернуться к нему. Так, «Банк Америка» установил для 86 тысяч своих служащих систему зарплаты по итогам года. Например, в службе кредитных карточек, где трудятся 3500 человек, работу персонала оценивают по 200 специальным показателям. Полученные данные позволяют распределять служащих на пять категорий. Высшая категория получает премию на 40% больше, чем последняя. В состав оценочных показателей входят: количество выплат, число открытых лицевых счетов, количество ответов на запросы по телефону и т.п. При этом качество ответов (вежливость, оперативность) контролируется внешним агентством. На содержание этого агентства банк тратит около 1 млн. долларов, но расходы, по мнению правления, полностью окупаются за счет улучшения качества обслуживания. Уязвимым местом в

системе оплаты труда по результатам работы, как считают американские специалисты, является то, что эти результаты с трудом поддаются объективной оценке. Непосредственно руководители (мастера, бригадиры) заявляют о своих переживаниях из-за необходимости ставить оценки подчиненным. Со второй половины восьмидесятых годов такие системы начинают занимать весьма значительное место. Так, из 600 опрошенных предприятий консультативной фирмы «Хей Менеджмент», одна треть желает развивать эту систему.

В развитых странах все большее значение уделяется системе стимулирования оценки заслуг (эффективности труда). По мнению специалистов, правильная организация такой оценки уже сама по себе стимулирует рост эффективности труда. Чаще всего для оценки эффективности труда используют показатели, характеризующие своевременность, качество работы, стиль и методы работы, затраченное время. Показатели дифференцируются в зависимости от специфики труда оцениваемых работников и задач, стоящих перед фирмой в настоящее время. Так, в одной из английских фирм для оценки труда разработчиков проектов применяется набор из пяти факторов: быстрота выполнения проекта, готовность принять решение, инициативность, отношение к коллективу, качество работы. Каждому показателю были утверждены пределы изменения баллов. Так, количество баллов первого показателя могло колебаться только от 12 до 35, а второго - от 36 до 59. Многие специалисты считают, что такую оценку эффективности труда должны производить руководитель, коллектив и сам работник. При этом самооценка должна учитываться при подведении общей оценки. Сочетание в одной оценке мнения руководителя и самого работника облегчает решение ряда производственных проблем и позволяет улучшить отношения между руководителем и подчиненным. Указанные оценки чаще всего используются для повышения окладов по результатам аттестации за год и зависят от количества средств, выделенных на эти цели.

Эти средства заранее закладываются в смету, чтобы общая сумма расходов на оплату труда не превысила ранее достигнутой доли в стоимости готовой продукции. В восьмидесятые годы в ряде компаний США стали заключаться коллективные договоры, в которых для вновь принятых работников предусматривалась пониженная оплата труда. Формула двойного уровня оплаты труда была порождена стремлением предпринимателей понизить уровень расходов на заработную плату, но одновременно сохранить основной контингент работающих. Положение конечно спорное, так как, с другой стороны, пониженная заработная плата затрудняет прием со стороны высококвалифицированной рабочей силы. Пониженная заработная плата для вновь принятых применялась в двух вариантах: предусматривающая постепенное сокращение разницы в уровне оплаты и как постоянное явление. Так, в одном из филиалов «Дженерал Моторс» вновь принятые на работу получают 55% от зарплаты основного контингента работающих и им понадобилось 10 лет, чтобы достичь уровня «ветеранов». Во втором случае, ликвидация разрыва в зарплате вообще не предусмотрена коллективным договором. Например, в авиакомпании «Америкэн Эалайнз» вновь принятый пилот получает в час 5 долларов вместо 7. Двойная сетка заработной платы применяется, как правило, в тех отраслях экономики, где наиболее высокая степень внутренней и внешней конкуренции. Достижимая таким путем экономия дает дополнительную прибыль компаниям, но в то же время приводит к разобщенности трудящихся и подрывает авторитет профсоюзов. В европейских странах пониженные тарифы применяют в ряде компаний для иностранных рабочих, защищая своих рабочих от конкуренции работников других стран с более низкой оплатой труда. В борьбе за трудовую дисциплину с помощью экономических методов наметились определенные изменения. Так, вместо штрафов за неявку на работу применяются поощрения за регулярную посещаемость. Например, полностью отработавшим рабочую неделю выплачивается премия в размере 5%. Такие

системы могут быть и коллективными, т.е. поощрения выплачиваются за снижение количества невыходов бригады, подразделения или фирмы в целом. В ряде фирм материальное поощрение заменяется предоставлением дополнительных дней отдыха. Так, на заводах автомобильных компаний "Пежо" и "Ситроен" (Франция) начисление дополнительных дней отпуска производится при условии общего числа отсутствий рабочего за год не более 15 дней. Максимальное число дополнительных дней 5,5.

(<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=172>)

В мультинациональных компаниях (МНК) происходит «сочетание» различий в экономических системах, особенностях юридических аспектов взаимодействия между работодателями и сотрудниками, особенностях совместной деятельности и организации бизнес-процессов, производственных отношений. Для привлечения, удержания высококвалифицированных специалистов: руководителей и профессионалов различных областей необходимо учитывать все эти особенности при формировании системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала. Как мы уже отмечали выше, учет национальных, этнических и культурологических особенностей должен происходить на организационном, групповом и индивидуальном уровнях системы.

Практическое занятие

Анализ практики стимулирования персонала в МНК на примере кейсов компаний «British American Tobacco» «Hewlett-Packard», «ИКЕА», «Procter & Gamble» и в российских компаниях, осуществляющих региональную и международную экспансию, на примере кейсов компаний «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Евросеть». Сопоставление и обсуждение результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Обязательная литература:

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – *часть IV глава 16 «Стратегия вознаграждения».*

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – *часть III раздел 10 «Мотивация», часть X «Управление вознаграждением», часть XII раздел 54 «Социальное обеспечение».*

Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – *часть IV «Вознаграждение».*

Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

Дополнительная литература:

Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Гейц И.В. Льготы, гарантии и компенсации для работающих. Учебно-методическое пособие. – М.: Дело и Сервис, 2002.

Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Герчиков В.И. Роль оклада в формировании заработка работника. // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: ИП РАН, 1998.

Клегг Б. Как мотивировать людей. – СПб.: Нева, 2003.

Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – *часть II глава 7 «Теории мотивации»; часть III глава 16 «Оплата труда».*

Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. – М.: Интерэксперт, 2005.

Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – *глава 2 «Технологии подбора и стимулирования персонала».*

Кумбс Ф. Мотиватор. – М.: НИРРО, 2006.

Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: 1975.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006. – *раздел 4 «Мотивация».*

Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – *глава 6 «Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей».*

Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. – М.: НИРРО, 2005. – *глава 7 раздел «Системы оплаты».*

Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999.

Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – *раздел III «Управление людьми в организации»*

Милкович Д., Ньюман Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005.

Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – *часть 2 «Стимулы, мотивы и чувства работников».*

Новикова М. Компенсации и льготы. Выпуск III. Серия «Путеводитель по кадровому менеджменту». – М.: Begin Group, 2006.

Системы оплаты труда. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2001.

Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – *глава 4 раздел «Компенсации и льготы», глава 5 раздел «Опросы по зарплатам и льготам», глава 8 раздел «Вознаграждение».*

Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: НИРРО, 2003.

Хекхаузен Хайнц Мотивация и деятельность: том 1 и том 2; Перевод с немецкого/ под редакцией Б.М. Величковского; Предисловие Л.И. Анцыферовой, Б.М. Величковского. – М.: Педагогика, 1986.

Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. – 8-е изд./ Пер.с англ.под ред. Горелова Н.А.- СПб.: Питер, 2004.

Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – *часть VI глава 3 «Система стимулирования».*

Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала: Как стать хорошим руководителем и не свести с ума окружающих. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006.

Эггерт М.А. Мотивация. – М.: НИРРО, 2003.

Armstrong M., Baron A. Performance Management: The New Realities. – London: Institute of Personnel and Development, 1998.

Armstrong M., Brown D. Relating competencies to pay: The UK experience. // Compensation & Benefits Review, 1998, May-June.

Armstrong M. Employee Reward, 2nd edn. – Institute of Personnel and Development, London, 1999.

Armstrong M., Brown D. Pay: The new dimensions. – Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2001.

Baron J., Kreps D. Strategic Human Resources: Framework for General Managers. – New York: John Wiley & Sons, 1999. – *Chapter 12 «Compensation Systems: Forms, Bases, and Distributions of Rewards».*

Bevan S., Thompson M. Performance Management at the Crossroads. // Personnel Management, November, 1991, p. 36-39.

Brooks B. Long-Term Incentives: International Executives Need Them, Too. // Personnel, August, 1988, p. 40-42.

Brown D. Presentation to the Compensation Forum meeting, 1998, February.

Brown D., Armstrong M. Paying for Contribution. – London: Kogan Page, 1999.

Cartland J. Reward Policies in a Global Corporation. //Business Quarterly, Autumn, 1993, p. 93-96.

Case J. When Salaries Aren't Secret. //Harvard Business Review, May, 2001.

Corkerton R.M., Bevan S. Paying Hard to Get. //People Management, 13 August, 1998, p. 40-42.

Frazer V. Is the Balance Sheet Right for Your Expats? //Global Workforce, September, 1998, p. 19-26.

Freeman R.B., Rogers J. What Workers Want. – Russell Sage Foundation, 1999.

Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. – Cincinnati: Southwestern Publishing, 1992.

Gould C. Expat Pay Plans to Suffer Cutback. //Workforce, September, 1999, p. 40-46.

Hague H. The End for Merit Pay? //Personnel Today, 4 June, 1996, p. 28-29.

Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? //Harvard Business Review, September, 1987.

Johnson M. Beyond Pay: What Rewards Work Best When Doing Business in China. //Compensation and Benefits Review, November-December, 1998, p. 53.

Lawler E.E. What's wrong with point-factor job evaluation. //Compensation & Benefits Review, 1986, March-April.

Lawler E.E. Strategic Pay. – Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

Lawler E.E. The New Pay: A Strategic Approach. //Compensation & Benefits Review, July-August, 1995, p. 14-22.

Marsden D., French S. What a Performance: Performance-related pay in the public services. – London: Centre for Economic Performance, 1998.

Martocchio J. Strategic Compensation. – NJ: Prentice Hall, 2001.

Mazur L. Europay. //Across-the-Board, January, 1995, p. 40-43.

Murlis H. Pay at the Crossroads. – London: Institute of Personnel and Development, 1996.

Overman S. Check the Vitality of Health-Care Abroad. //HR Magazine, March, 2000, p. 77-84.

Overman S. Focus on International HR. //HR Magazine, March, 2000, p. 87-92.

Richard J.E. Global Executive Compensation: A Look at the Future. //Compensation and Benefits Review, May-June, 2000, p. 35-38.

Schuster J.R., Zingheim P.K. The New Pay. – Lexington, New York, 1992.

Sparrow P.R. Too True to be Good. //People Management, 1996, December.

Veliotis S. Offshore Equity Compensation Plans. //Compensation and Benefits Review, July-August, 2000, p. 39-45.

Ward J., Blumenthal M. Localization: A Study in Cost Containment. // Innovations in International Compensation, November, 1991, p. 3-4.

Wright V. Performance-related pay. /In Neale F. (ed.) The Handbook of Performance Management. – London: Institute of Personnel Management, 1991.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Анализ работ – процесс сбора информации, систематического и подробного исследования всех видов работ в организации. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций или процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы. Рабочие функции являются описаниями содержания работы и в основном связаны с технологией выполнения работы, в общем виде отражают то, что делается работником. Аспекты работы, связанные с работником, характеризуют человеческое поведение. Информация, собираемая в процессе анализа работ по этим двум направлениям, используется для составления двух важнейших документов – описание работы (job description) и личностная специфика (job specification). Эти документы являются фундаментом для функционирования всех HR- технологий.

Бенчмаркинг (benchmarking) – это процесс систематического и непрерывного измерения, оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами компаний – мировых лидеров – с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик.

Вознаграждение – сложившаяся или только складывающаяся в организации система достойной оценки труда каждого работника и персонала в целом, включающая как материальные (денежные, натурально-вещественные) формы оплаты за определенное количество и качество труда, так и виды морального поощрения, общественного признания трудового вклада. Экономическая, социальная и нравственная значимость вознаграждений исключительно актуальна.

Внешнее вознаграждение – предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям. Примерами могут быть: заработная плата, соц. блага, похвала и признание заслуг со стороны внешнего окружения, включение в определенную соц. группу и т.п.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Вознаграждение за выслугу лет — одна из форм материального стимулирования работников, имеющая целью закрепления их в организации и уменьшение текучести кадров. Обычно выплачивается из фонда заработной платы или фонда оплаты труда (ФОТ) в виде процентов от месячной ставки (оклада) в год при продолжительности непрерывного стажа работы в данной организации от 1—2 лет и выше. Величина разнообразных бонусов (выплата процентов от оклада в конце года или квартала) обычно также зависит от стажа работы в организации.

Вознаграждение по итогам работы за год — одно из направлений поощрения работников в зависимости от стажа работы на предприятии. При этом минимальный стаж, дающий право на вознаграждение, устанавливается, как правило, в один полный (календарный) год. Вознаграждение дифференцируется в зависимости от стажа работы в организации и категории работающих; выплачивается по итогам работы

за год в начале периода, следующего за отчетным годом. В обиходе вознаграждение по итогам работ за год носит название «тринадцатой заработной платы».

Групповая динамика – процесс, посредством которого взаимодействие между конкретными индивидами уменьшают напряжение каждого из них в данной ситуации и приводит их к взаимному удовлетворению. Этот процесс объясняет: а) принадлежность к группе, привлекательность группы и членства в группе; б) образование стихийных, или неформальных, групп; в) появление ролей в группе (душа команды, генератор идей и т.д.).

Должностной оклад — ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от занимаемой должности и требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ (прежде всего образования и стажа работы по должности), а также деловых качеств работника. Устанавливается в расчете на месяц и используется в организации оплаты руководителей, специалистов и служащих. В целях наиболее рационального применения системы должностных окладов, повышения ее действенности в стимулировании результативности труда, лучшего подбора и расстановки кадров, роста их деловой квалификации периодически проводится аттестация этих категорий работников, по результатам которой могут вноситься изменения в размеры должностного оклада. Это основа исчисления общего заработка работника, т.к. на него начисляются премии, доплаты и надбавки.

Жизненный цикл и стадия развития компании.

Рост фирмы на рынке сопряжен с изменением ее организационных состояний, называемых стадиями жизненного цикла организации. Применительно к организационному развитию оригинальные модели

жизненного цикла организации были предложены Л. Грейнером и И. Адизесом. Суть этих моделей состоит в том, что функционирование (жизнедеятельность) предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов, которые имеют определенные характеристики. Можно выделить два уровня рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации называются стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, - этапами или циклами развития.

Заработная плата (зарплата) — часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда (вкладам в результаты труда коллектива). З.п. представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту). З.п. представляет собой цену рабочей силы на рынке труда с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы. Стоимостным выражением З.п. является цена предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и др. платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физ. и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи. З.п. бывает номинальная, реальная, минимальная, средняя и т.д.

Инвестиции в человеческий капитал (от англ. human capital investment) -вклад средств в систему нематериального накопления (научно-техническая деятельность, сфера образования), направленных

на осуществление долговременных качественных структурных сдвигов в различных элементах производительных сил. В процессе развития общества объектами накопления стали такие факторы экономического роста, как фонды научно-технических знаний, организационно-управленческий опыт. Недооценка накопления в невещной сфере грозит неизбежным отставанием материально-технического и экономического прогресса во всем хозяйстве страны. Затраты на науку и образование, составляющие основу инвестиций в человеческий капитал, который создает долговременно существующий и накапливаемый фонд научных знаний, навыков и опыта всего населения, в т.ч. и рабочей силы, т.е. нематериальное накопление оказывает воздействие на производство опосредованно через приток научных, технических и др. знаний и квалификацию работников. Это воздействие проявляется не в локализованной форме, а широко распространяется и обладает способностью к многократной мультипликации. Чем значительнее инвестиции в научно-образовательную сферу, тем шире расходятся научно-технические знания, тем полнее они воплощаются в профессионально-квалификационном потенциале работников, тем больше растут объемы выпускаемой наукоемкой продукции потребительского и производственного назначения, которая в конечном счете изменяет образ жизни населения, тем выше народнохозяйственный интеллектуальный потенциал страны.

Коэффициент трудового вклада - обобщенная количественная оценка конкретного трудового коллектива, производственного подразделения (цеха, участка, смены, бригады) в общие результаты работы предприятия. При расчете К.т.в. учитывается значимость производственной деятельности данного подразделения для всего технологического процесса предприятия, численность работающих, объем выпускаемой продукции и работ, а также выполнение им установленных заданий и программ, качество изготавливаемой

продукции, состояние трудовой дисциплины и т.д. По значению коэффициент трудового вклада может осуществляться доленое распределение общего объема средств предприятия, предназначенных для оплаты труда работников, между трудовыми коллективами производственных подразделений.

Личностная спецификация – специальный документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы. Определение характеристик (параметров) кандидата, отбираемого для выполнения какой-либо работы, — это следующий логический шаг после составления описания работы и условий, в которых она осуществляется. Пионером системного подхода к описанию этих параметров является англ. профессор Алек Роджер. Написав в 1930 г. свою фундаментальную статью «План из семи пунктов», Роджер заложил основы стандарта личностной спецификации. Суть его идеи: все характеристики личности, которые анализируются на предмет их соответствия требованиям выполняемой работы, можно сгруппировать в семь разделов. Эти разделы имеют свои подразделы, содержание которых может варьироваться в зависимости от должности. Идея рассматривать заголовки как основные разделы документа личностной спецификации пришла позднее. Вначале они использовались как руководство по планированию собеседования при приеме на работу, как вопросы, которые работодатель должен задать сам себе, собирая информацию о кандидате. В общем виде Л.с. приводится ниже. Выделенные в таблице три категории качеств означают следующее: основные (т.е. без которых работа не может выполняться на удовлетворительном уровне); желаемые (преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающими ими, при условии наличия др. главных качеств); противопоказания (качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по др. параметрам). План из семи пунктов

является не единственным. Например, в США широко используется личностная спецификация из пяти пунктов Манро Фрейзера:

а) воздействие на др. людей — физ. данные, внешность, речь и манера поведения;

б) накопленная квалификация — образование, профессиональное обучение, подготовка, опыт работы;

в) природные способности — быстрота понимания и способность к обучению;

г) движущая сила (мотивация) — поставленные перед собой цели, решимость и последовательность в преследовании своих целей, успех в их достижении; д) адаптация — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессам и контактность с людьми.

Обе системы являются хорошей основой для проведения отборочного собеседования.

Механизм функционирования мотивации — совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход от актуализированных потребностей (интересов), реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению. Состоит из основных компонентов включенности, либо невключенности в трудовую деятельность. В нем реализуется то, что было сформировано в процессе социализации индивида. Включенность в труд определяет структуру трудовых ценностей, их соотносительную значимость; мотивационное ядро; соотношение ожиданий работника с результатами его труда — удовлетворенность трудом; трудовое поведение

Описание работ — фиксация данных о содержании конкретных работы в конкретной организации. Такие данные включают наименование работы, подчиненность, общую цель работы, краткое описание основных

операций, сгруппированных в ключевых направлениях деятельности. Проект описания работ обычно составляется самим работником и согласовывается с руководителем. Специалисты (аналитики, работник отдела управления персоналом) могут оказать помощь, но не должны подменять роль линейного руководителя. Описание работ необходимо разрабатывать для работников всех уровней. Описание работ для организации это:

- а) эффективное средство для определения задач каждого исполнителя,
- б) основа для оценки деятельности,
- в) основа для составления личностной спецификации,
- г) основа для пересмотра организационной структуры,
- д) основа для установления и обоснования категории работы,
- е) основа для подготовки кадров и обучения.

Оценка работы (деятельности, труда, должностей)

Оценка работы – это процесс систематического определения относительной ценности работ (рабочих мест). Она является первым шагом по созданию в организации грейдовой системы оплаты труда. Оценка основана на сочетании содержания работы, требуемых умений, ценности для организации, на организационной культуре и состоянии внешнего рынка. В необходимости совместить организационные факторы и факторы внешнего рынка заключается и достоинство, и трудность оценки сложности работы.

Оценка работы – это процесс по установлению внутренне выровненной структуры оплаты. Структура считается выровненной, если она поддерживает стратегию организации, соответствует трудовому процессу, справедлива по отношению к сотрудникам и стимулирует их поведение на выполнение задач организации.

- Поддерживает стратегию организации. Оценка работы выравнивается в соответствии со стратегией организации через включение того, что именно в работе прибавляет стоимость, - это помогает следовать

стратегии организации и выполнять ее задачи. Оценка сложности помогает ответить на вопрос «Каким образом эта работа прибавляет стоимость?»

- Поддерживает трудовой процесс. Оценка работы поддерживает трудовой процесс двумя способами. Она соединяет оплату каждой работы с ее относительным вкладом в организацию и помогает устанавливать оплату для новых, уникальных или меняющихся работ.

- Справедлива по отношению к сотрудникам. Оценка работы может сократить споры и недовольства по поводу различий между работами, установив реальную согласованную структуру, которая уменьшает роль случая, фаворитизма и предвзятости в установке оплаты.

- Стимулирует поведение, направленное на задачи организации. Оценка работы показывает сотрудникам, что именно в их работе ценит организация, что поддерживает стратегию организации и способствует ее успеху. Она также может помочь сотрудникам приспособиться к организационным изменениям, дав им лучшее понимание того, что ценится в их новых заданиях и как изменилось понимание ценности. Оценка работы помогает создать цепь вознаграждений (продвижение по службе, перспективная работа), которая стимулирует сотрудников.

Оценку работ можно рассматривать как:

- Процесс сопоставления – он имеет дело с отношениями, а не с абсолютными

Производительность труда измеряется количеством продукции, произведённой работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции. В производстве любого продукта участвуют два вида труда: живой труд, т. е. труд, затрачиваемый рабочими в самом процессе производства этого продукта, и прошлый (овеществленный) труд, который был затрачен на прежних стадиях

общественного производства и используется для производства данной продукции (частично — здания, машины и полностью — сырьё, топливо и энергия, материалы). Общественная производительность труда определяется как результат деления всего физического объёма национального дохода на общее число работников, занятых в сфере материального производства.

Расширение работы (Job Enlargement) — метод структуризации труда, предполагающий расширение «фронта» работ, увеличение их объема без существенного усложнения выполняемых задач.

Расходы на персонал - общий размер кадровых расходов организации, включающий:

- повременную и сдельную заработную плату;
- все виды премиальных выплат;
- стоимость социальных льгот;
- издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений и т.п.;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость.

Дополнительные (косвенные) - часть кадровых расходов организации, за исключением издержек на заработную плату персонала. Устанавливаются в законодательном порядке, др. часть — социальные расходы на персонал — предоставляется организацией в дополнение к требованиям закона.

Структура окладов - набор классов окладов или классификационных группировок должностей, которые устанавливают формальную иерархию

базовых уровней оплаты, для различных уровней должностной ответственности внутри организации. Каждая должность в компании классифицирована, или отнесена к определенному уровню окладов на основе оценки внутренней (для организации) ценности и внешней (рыночной) ценности в увязке с другими должностями внутри компании. Основная цель структуры окладов - достижение баланса уровней оплаты с одновременным поддержанием конкурентной позиции на рынке отбора и найма персонала. Построение внутренней справедливости в оплате очень важно, ибо восприятие работниками системы оплаты как справедливой начинается тогда, когда последняя основана на том, что делают эти работники и насколько хорошо они это делают, а не на том, кому они подчиняются и когда они были наняты. Открытое установление, опубликование и поддержание структуры окладов является первыми шагами администрации в демонстрации персоналу того, что руководство нацелено на построение справедливой системы оплаты и возможностей карьерного роста. Структура оплаты позволяет группировать аналогичные работы (должности) с аналогичными уровнями должностной ответственности внутри одного уровня окладов, и предоставлять аналогичные возможности карьеры по мере приобретения навыков и новых объемов ответственности по должности.

Тарифно – квалификационные справочники— нормативные документы, предназначенные для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик. Различают Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих. Кроме того, есть тарифно – квалификационные справочники различных профессий, отражающих особенности их тарификации и не вошедшие в ЕТКС.

Хронометраж — метод изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных операций. Хронометраж проводится для изучения передовых методов и приемов работы, проверки действующих норм времени, установления продолжительности оперативного времени и получения данных, необходимых для разработки норм и нормативных материалов.

Эффективность труда — один из важнейших показателей, характеризующих результативность трудовой деятельности людей, выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах труда. Эффективность труда в отличие от эффективности производства, измеряемой отношением результата к затратам всего труда-живого и овеществленного, определяется отношением полученного результата к затратам только живого труда во всех сферах деятельности людей: материального производства, непромышленных отраслей, в личном подсобном и домашнем хозяйстве. В современных условиях все большую значимость в решении задачи повышения эффективности труда приобретает осуществление мероприятий по экономии труда в отраслях непромышленной сфере-науке, просвещении, здравоохранении, Большие резервы повышения эффективности труда имеются в сфере домашнего труда и личном подсобном рациональном использовании свободного времени.

ИНТЕРНЕТ ИСТОЧНИКИ

1. <http://consulting.msk.ru/materials/> – «Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания» – сайт содержит материалы с подробным анализом методов и методик стимулирования персонала, как описания теоретических моделей и статистических данных, так и примеры реализации проектов на конкретных предприятиях.

2. www.hrm.ru – сайт журнала «Кадровый менеджмент».

3. www.hr-journal.ru – электронный журнал «Работа с персоналом».

4. www.personal-mix.ru – сайт журнала «Персонал-микс».

5. www.uptp.ru – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

6. www.zhuk.net – электронный журнал «Управление компанией».

7. www.hrc.ru – сайт «Компании HRC» – признанного лидера в кадровом консалтинге в России при внедрении западного стиля управления персоналом. На сайте представлены пять рубрик: HRC/Consulting, HRC/Publishing, HRC/Training, HRC/Recruitment и HRC/IT, содержащих информацию о практике использования и развития международных кадровых технологий в России.

8. www.superclub.ru – сайт HR Клуба «СУПЕР».

9. www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

10. www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

11. www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

12. www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – «HR-Zone» – проводник в мире персонала.

13. www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала «People Management».

14. www.workforce.com – сайт журнала «Workforce management».

15. www.diversityinc.com – сайт журнала «Diversity Inc».
16. www.shrm.org – сайт «Society for Human Resource Management».
17. www.hbr.com – сайт журнала «Harvard Business Review».
18. www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».
19. www.themanager.org – Интернет портал «The Manager», содержит большое количество ссылок на качественные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
20. http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc_data/org_learning.html – подборка материалов по теме «Organizational Learning and Knowledge Management», сделанная сотрудниками Школы образования Университета Колорадо в г. Денвере (США). Сайт содержит ссылки на ресурсы и полнотекстовые публикации по соответствующей тематике.

1. Общее описание курса

1.1. Цели и задачи курса

Современные мультинациональные компании представляют собой сложные организации – бизнес во многих странах, большое количество функциональных подразделений и бизнес-единиц, рекрутмент во всех странах присутствия и по большому спектру специальностей. Таким образом, в мультинациональных компаниях создаются очень разнородные внутренние среды. Управление мотивацией и построение соответствующей организационной системы в подобных компаниях становится нетривиальной задачей, выходящей за рамки классических учебников и практики национальных компаний. Прежде всего, система мотивации мультинациональной компании должна поддерживать единые цели и ценности бизнеса. При этом приходится учитывать страновые аспекты управления мотивацией персонала. Система одновременно должна обладать возможностью локализации и определенной универсальностью, позволяющей поддерживать воспроизводство управленческих и профессиональных кадров во всей компании, обеспечивать необходимую мобильность человеческих ресурсов. Еще одно важнейшее требование, предъявляемое к системам мотивации мультинациональных компаний, состоит в необходимости построения технологичных и прозрачных процедур управления мотивацией – процедур вознаграждения, оценки, обучения, продвижения, построения карьеры.

Управление мотивацией и работа соответствующих организационных систем требуют профессионалов высокой квалификации, подготовленных по «последнему слову» управленческих наук. На российском рынке такие

кадры дефицитны. Достаточно сказать, что существует устойчивый спрос на услуги консалтинговых компаний в области мотивации и стимулирования, а стоимость услуг по проектированию и внедрению систем управления мотивацией персонала в мультинациональных компаниях может достигать до нескольких миллионов долларов.

Данный курс охватывает как общие темы «Мотивация труда: эволюция взглядов и современные подходы», «Построение системы мотивации и стимулирования персонала», «Базовая оплата труда и оценка работы», так и такие специальные темы как «Системный подход к стратегии мотивации и стимулирования персонала», «Система денежного вознаграждения по результатам деятельности», «Специфика и практика построения систем мотивации и стимулирования в мультинациональных компаниях», «Особенности стимулирования специальных групп персонала». В курсе делается акцент на анализе и проектировании систем управления мотивацией для сложных компаний, к которым относятся мультинациональные компании.

Основная цель курса – овладеть современными концепциями управления мотивацией персонала в мультинациональных компаниях и отработать навыки проектирования систем управления мотивацией.

Задачи курса – помочь слушателям:

- освоить важнейшие понятия, познакомиться с современными концепциями управления мотивацией;
- установить связь между стратегией организации и управлением мотивацией и стимулированием персонала;
- освоить полный спектр современных методов управления мотивацией и стимулирования персонала,
- освоить навыки проектирования систем мотивации и стимулирования персонала для мультинациональных компаний.

Курс «Мотивация персонала в мультинациональной организации» входит в блок дисциплин «Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях».

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

1.2. Инновационность курса

Данный курс рассматривает комплекс вопросов управления мотивацией и построения систем стимулирования для мультинациональных компаний. Освоение материала курса предполагает анализ большого количества практических ситуаций, описывающих реальные компании (как российские, так и международные, мультинациональные), анализ корпоративной документации и отчетности, бенчмаркинг систем мотивации и стимулирования компаний, проведение ролевых игр, выполнение самостоятельных проектных работ и др. Основной акцент в практических занятиях делается на проектирование систем управления мотивацией и стимулированием, разработке систем денежного вознаграждения и планов управления соответствующими организационными изменениями.

Таким образом, предлагаемый курс имеет практическую направленность, основывается на современных концепциях и методах управления мотивацией и стимулированием и позволяет слушателям, успешно освоившим все темы, применять полученные знания не только в мультинациональных компаниях, но и в компаниях любого типа.

1.3. Структура курса

№ темы	НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Мотивация труда: эволюция взглядов и современные подходы.	14	4		6
	Практическое занятие. Определение структуры мотивов трудовой деятельности слушателей с использованием мотивационных тестов по моделям А. Маслоу, Д. МакКлелланда, В. Герчикова			2	
	Практическое занятие. Ролевая игра «Диагностика ведущих мотивов» с использованием метода интервью. Работа в парах по отработке вопросов мотивационного интервью. Обсуждение результатов			2	
2	Системный подход к стратегии мотивации и стимулирования персонала	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digit». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
3	Построение системы мотивации и стимулирования персонала. Компенсационный пакет	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка компенсационного пакета для разных групп персонала и методов внедрения изменений на примере кейса компании «Витрина А». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	

4	Базовая оплата труда и оценка работы.	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка и внедрение системы грейдов на примере кейса крупной IT компании. Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
5	Система денежного вознаграждения по результатам деятельности	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка показателей премирования (KPI) подразделения и определение его коэффициента значимости. Задание выполняется индивидуально на примере компаний и подразделений, в которых работают слушатели. Индивидуальные презентации и обсуждение результатов			4	
6	Особенности стимулирования специальных групп персонала	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка системы вознаграждения торгового персонала компании «Express Automotive». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
7	Управление системой оплаты труда персонала	8	2		4
	Практическое занятие. Выполнение задания по разработке программы мероприятий по внедрению в компании изменений в системе оплаты труда персонала. Работа в малых группах. Групповые презентации, обсуждение результатов			2	
8	Внутренняя корпоративная социальная ответственность и социальный пакет	14	4		6

	Практическое занятие. Анализ структуры и содержания социальных отчетов известных мультинациональных компаний и российских компаний, осуществляющих региональную и международную экспансию: сопоставление, выявление общих тенденций и ограничений. Задание выполняется в малых группах (или индивидуально) по материалам социальных отчетов, опубликованных на официальных сайтах компаний, по выбору слушателей. Предварительный поиск социальных отчетов на официальных сайтах компаний осуществляется слушателями самостоятельно. Индивидуальные (или групповые презентации) и обсуждение результатов			4	
9	Специфика и практика построения систем мотивации и стимулирования персонала в мультинациональных организациях	10	2		4
	Анализ практики стимулирования персонала в МНК на примере кейсов компаний «British American Tobacco», «Hewlett-Packard», «ИКЕА», «Procter & Gamble» и в российских компаниях, осуществляющих региональную и международную экспансию, на примере кейсов компаний «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Евросеть». Сопоставление и обсуждение результатов			4	
Исследовательский проект		16			16
Итого		132	32	34	66

1.4. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на семинарских (практических) занятиях. Оценка работы на семинарских (практических) занятиях осуществляется по 10 балльной шкале, в зависимости от активности и степени участия слушателя в разработке и обсуждении практических заданий, кейсов, а также качества результатов работы.

По итогам курса каждым слушателем выполняется письменный исследовательский проект, который предполагает анализ системы мотивации и стимулирования персонала компании, в которой работает слушатель. Слушатели анализируют структуру и специфику системы мотивации и стимулирования персонала в компании, оценивают ее сильные и слабые стороны, формулируют рекомендации. Письменный исследовательский проект оценивается по 10 балльной шкале.

Итоговый контроль – устная защита (презентация) исследовательского проекта. Защита исследовательского проекта оценивается по 10 балльной шкале.

Результатирующая оценка итогового контроля складывается из оценки за работу на семинарских (практических) занятиях, письменный исследовательский проект и оценки за устную защиту (презентацию) исследовательского проекта как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$W_{\text{сем.}} = 0,3; W_{\text{и/п}} = 0,4; W_{\text{и/пз}} = 0,3$$

$$\text{Оср. (окр.)} = \text{Осем.} * W_{\text{сем.}}(0,3) + \text{Ои/п} * W_{\text{и/п}}(0,4) + \text{Ои/пз} * W_{\text{и/пз}}(0,3)$$

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки за работу на семинарских (практических) занятиях или за письменный

исследовательский проект итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Письменный исследовательский проект должен иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 рс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

Структура основного текста исследовательского проекта должна включать:

1. Краткую информацию о компании (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные цели и задачи в области управления человеческими ресурсами).

2. Характеристику структуры (преобладающих типов) трудовой мотивации в компании.

3. Характеристику системы мотивации и стимулирования (компенсационного пакета) персонала компании по следующим направлениям:

– оплата труда (в том числе, структура денежного вознаграждения, используемые подходы и методы для определения размера различных частей денежного вознаграждения, соотношение частей денежного вознаграждения, характеристика системы премирования: категории должностей для премирования, условия и показатели премирования, система депремирования и штрафов);

– нематериальное стимулирование (в том числе, моральное поощрение, организационные стимулы, участие в совладении и управлении, негативное стимулирование);

– социальный пакет (в том числе, структура социального пакета, виды и условия получения дополнительных социальных льгот и выплат, на какие категории персонала распространяется, подходы к оптимизации

затрат на содержание социального пакета, выпускается ли компанией социальный отчет и какова его структура).

4. Анализ плюсов и минусов существующей в компании системы мотивации и стимулирования персонала.

5. Выводы и рекомендации слушателя по оптимизации (изменению, усовершенствованию) существующей в компании системы мотивации и стимулирования персонала.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменного исследовательского проекта источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в тексте сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменного исследовательского проекта осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).

2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).

3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).

4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

2. Программа курса

2.1. Содержание курса

Тема 1. Мотивация труда: эволюция взглядов и современные подходы.

Понятия «трудовая мотивация» и «стимулирование». Трудовая мотивация как процесс побуждения работника к эффективному труду и как структурный элемент самосознания работника, система мотивов трудовой деятельности. Понятие «мотив», основные виды мотивов к труду.

Содержательные (Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ч. Барнард, Ф. Герцберг, А. Здравомыслов, В. Ядов) и процессуальные (В. Врум, Д. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, У. Оучи, К. Левин) теории мотивации. Подходы к управлению трудовой мотивации. Типологическая концепция трудовой мотивации В. Герчикова. Особенности связи мотивации и трудового поведения работника. Типы мотивации достижения (инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская). Тип мотивации избегания (люмпенизированный работник). Предпочтительные типы трудовой мотивации при формировании кадрового состава, организации труда, обучении и развитии персонала, построении системы внутренних коммуникаций. Методы диагностики структуры мотивов трудовой деятельности работника: тестирование, интервью.

Особенности трудовой мотивации персонала в мультинациональной организации.

Практическое занятие 1. Определение структуры мотивов трудовой деятельности слушателей с использованием мотивационных тестов по моделям А. Маслоу, Д. МакКлелланда, В. Герчикова.

Практическое занятие 2. Ролевая игра «Диагностика ведущих мотивов» с использованием метода интервью. Работа в парах по отработке вопросов мотивационного интервью. Обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 1: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 2. Системный подход к стратегии мотивации и стимулирования персонала.

Роль стратегии мотивации и стимулирования персонала в достижении стратегических целей и задач организации. Модель взаимосвязи деловой стратегии и стратегии мотивации. Место стратегии мотивации в системе

управления эффективностью деятельности (Performance Management System).

Составляющие стратегии мотивации: оплата труда, льготы и компенсации, перспективы карьеры, персональная капитализация. Разнообразие организационных возможностей, привлекательность деловой и организационной среды как факторы мотивации. Основные этапы разработки и внедрения стратегии мотивации: определение стратегических целей и разработка сбалансированной системы показателей (BSC), оценка деловой среды и определение перспектив, оценка готовности персонала к преобразованиям, разработка системы мотивации и стимулирования персонала, выбор модели гибкой оплаты труда (в том числе разработка системы KPI), разработка плана мероприятий, определение и тестирование методик оплаты труда, выбор пилотных подразделений, информирование и обучение персонала, внедрение, проверка согласованности со стратегией организации, мониторинг результатов и совершенствование. Проблемы реализации стратегии мотивации: половинчатые решения в стимулировании персонала, управление издержками на оплату труда, сравнение применяемых моделей и форм оплаты труда с практикой других организаций, тарифные «войны» внутри подразделений, система обратной связи. Стратегия мотивации и стимулирования – важный элемент системы управления производительностью труда. Основные принципы управления производительностью труда.

Практическое занятие 3. Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digitt»¹. Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 2: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

¹ См. Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: Вильямс, 2004, С. 43-45.

Тема 3. Построение системы мотивации и стимулирования персонала. Компенсационный пакет.

Стимулирование труда. Основные виды и формы стимулирования. Методы стимулирования: экономические, целевой, расширения работ, обогащения работ, соучастия, взысканий. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации.

Построение системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала и правила ее построения. Структура компенсационного пакета организации: денежное вознаграждение, социальные трансферты (социальный пакет). Оплата труда. Постоянная часть денежного вознаграждения работника: базовая оплата труда. Условно-постоянная часть денежного вознаграждения: надбавки и доплаты. Переменная часть денежного вознаграждения: премии, бонусы, комиссионные выплаты, участие в прибыли. Программы участия в прибыли. Схемы долевой собственности работников: план разделения собственности между всеми работниками, схемы опционов акций, связанные с накоплением. Проблемы участия в прибыли. Проблема соотношения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения.

Система организации морального поощрения (внутренняя компенсация работника). Составляющие элементы и необходимые условия морального поощрения. «Мотивогенные зоны» (области нематериального стимулирования персонала): миссия организации, обучение и карьерные планы, оценка и самооценка работы сотрудника, наименование должности, участие в принятии решений, корпоративная культура и стиль отношений, коммуникации в организации, сплоченность команды руководителей.

Практическое занятие 4. Разработка компенсационного пакета для разных групп персонала и методов внедрения изменений на примере кейса

компании «Витрина А». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов

Трудоемкость темы 3: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 4. Базовая оплата труда и оценка работы.

Определение уровня базового должностного оклада. Оценка работы. Основные методы оценки работы: ранжирование; балльно-факторный метод; классификация (градация) видов работ; сопоставление с внутренним эталоном; оценка, основанная на квалификации; оценка, основанная на компетенциях, рыночное ценообразование. Комиссии по оценке видов работ. Проблемы оценки работ. Разработка и внедрение балльно-факторной схемы оценки работ. Выбор факторов и определение их весовых коэффициентов. Преимущества и недостатки балльно-факторных схем. Методика оценки ценности рабочих мест Э. Хэя.

Понятие и анализ уровня рыночных ставок. Проведение обзора зарплаты. Источники информации по рыночным ставкам: опубликованные обзоры, специальные обзоры, клубные обзоры, рекламные объявления.

Виды структур оплаты: дифференцированные, укрупненные (расширенные), смешанные укрупненные (расширенные). Структуры групп должностей. Шкала зарплаты. Индивидуальные структуры видов работ. Сопоставление и условия выбора структур оплаты. Тарифы оплаты. Повременные и дополнительные ставки. Комплексные структуры оплаты. Система грейдов. Система тарифных разрядов и тарифная сетка. Варианты построения тарифных сеток: регрессивная шкала, прогрессивная шкала, смешанная шкала. «Внетарифные» работники.

Практическое занятие 5. Разработка и внедрение системы грейдов на примере кейса крупной IT компании. Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 4: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 5. Система денежного вознаграждения по результатам деятельности.

Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату. Критерии зависимости оплаты труда от результатов деятельности («золотые правила» Е. Лоулера). Построение системы денежного вознаграждения по результатам деятельности (Performance Related Pay) на основе механизмов теории постановки целей Э. Локке и теории ожидания В. Врума. Основные элементы системы PRP. Преимущества и недостатки PRP. Обязательные условия внедрения системы PRP в организации.

Система премирования. Виды премий. Премия по индивидуальным результатам: условия и показатели премирования. Премия за вклад в работу подразделения. Расчет фонда премирования подразделения. Определение показателей эффективности (KPI) подразделения. Определение размера фонда премирования в зависимости от уровня значимости подразделения в организации: ранжирование подразделений по степени участия в финансовом результате; ранжирование на основе карты сбалансированных показателей. Методика расчета «плавающего» коэффициента значимости подразделения, в зависимости от его результатов деятельности (достижения показателей эффективности). Методы распределения фонда премирования подразделения между работниками: коэффициент трудового участия, коэффициент трудового вклада, балльный метод. Премия по результатам деятельности организации: на кого распространяется, с какой периодичностью выплачивается. Целевые премии. Проблемы премирования персонала. Система депремирования.

Другие варианты зависимости денежного вознаграждения. Оплата, ориентированная на компетенции. Проблема измерения уровня (оценки) компетенции. PRP и оплата, ориентированная на компетенции: основные отличия. Преимущества и недостатки оплаты по компетенциям. Условия внедрения оплаты по компетенциям.

Практическое занятие 6. Разработка показателей премирования (KPI) подразделения и определение его коэффициента значимости. Задание выполняется индивидуально на примере компаний и подразделений, в которых работают слушатели. Индивидуальные презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 5: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 6. Особенности стимулирования специальных групп персонала.

Стимулирование менеджеров и руководителей высшего звена. Основные цели системы стимулирования руководителей и факторы, влияющие на ее разработку: рыночные, правовые, производственные, обусловленные занимаемой позицией, личностные. Современные международные тенденции в политике вознаграждения руководителей. Структура компенсационного пакета руководителей: базовая заработная плата, краткосрочное поощрение (премии, бонусы), долгосрочное вознаграждение, привилегии. Показатели, используемые для оценки трудового вклада руководителя в программах краткосрочного поощрения. Определение участников программ премирования и размеров выплат. Схемы долгосрочного вознаграждения руководителей: акционерные опционы, право льготной покупки и оценки акций, схемы фантомных акций. Опционные схемы: фондовые, дисконтные, премиальные, индексные. Другие косвенные формы вознаграждения. Программы

«золотых парашютов». Сопоставление американской и российской практики вознаграждения топ-менеджеров. Проблемы вознаграждения руководителей.

Стимулирование персонала отделов продаж и его структура: базовая заработная плата; комиссионные; премии и бонусы; поощрительные вознаграждения; вознаграждения, связанные с соревнованием; программы участия работников в капитале, нефинансовое стимулирование. Факторы, оказывающие влияние на выбор способов оплаты труда персонала отделов продаж. Функции сбытовых агентов как фактор изменения всех элементов процесса продаж и модели оплаты труда. Использование Интернет сайтов для программ стимулирования менеджеров по продажам в режиме реального времени.

Практическое занятие 7. Разработка системы вознаграждения торгового персонала компании «Express Automotive»². Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 6: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 7. Управление системой оплаты труда персонала.

Управляемость – ключевая характеристика эффективной системы оплаты труда. Образцовая модель оплаты труда. Цели управления системой оплаты труда. Разработка бюджетов и прогнозов по оплате труда. Формирование фонда оплаты труда (ФОТ). Порядок пересмотра бюджетов и ФОТ. Оценка эффективности (аудит) системы оплаты труда. Расчет и анализ компа-коэффициента. Анализ сокращения издержек на оплату труда. Порядок пересмотра заработной платы: общий, индивидуальный. Контроль за процедурами, связанными с оплатой труда: процедуры классификации видов работ, назначение ставок зарплаты при приеме на

² См. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004, С. 487-489.

работу, рост зарплаты при повышении должности, устранение переплаты. Ответственность за оплату труда, разделение полномочий. Проблема передачи больших полномочий по управлению заработной платой руководителям подразделений. Информирование работников об условиях оплаты труда и изменениях системы оплаты. Индивидуальное консультирование работников.

Практическое занятие 8. Выполнение задания по разработке программы мероприятий по внедрению в компании изменений в системе оплаты труда персонала. Работа в малых группах. Групповые презентации, обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 7: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 8. Внутренняя корпоративная социальная ответственность и социальный пакет.

Незарплатные вознаграждения в структуре компенсационного пакета организации. Понятие «внутренняя корпоративная социальная ответственность» и ее составляющие. Социальный пакет – ключевой элемент внутренней корпоративной социальной ответственности.

Основные цели политики социального обеспечения сотрудников: выгоды компании. Факторы, влияющие на предоставление социального пакета. Структура социального пакета организации. Социальные трансферты, гарантированные государством. Дополнительные социальные трансферты, предоставляемые за счет средств организации. Принципы построения социального пакета и политики дополнительного социального обеспечения. Основные виды и формы предоставления дополнительных социальных трансфертов. Корпоративные пенсионные программы и виды пенсионных схем. Проблемы управления социальным пакетом. Методы оптимизации затрат на социальный пакет. Гибкие программы льгот:

принцип «кафетерия». Участие работников в затратах. Мониторинг (аудит) социального пакета. Социальный отчет организации: цели разработки, структура.

Практическое занятие 9. Анализ структуры и содержания социальных отчетов известных мультинациональных компаний и российских компаний, осуществляющих региональную и международную экспансию: сопоставление, выявление общих тенденций и ограничений. Задание выполняется в малых группах (или индивидуально) по материалам социальных отчетов, опубликованных на официальных сайтах компаний, по выбору слушателей. Предварительный поиск социальных отчетов на официальных сайтах компаний осуществляется слушателями самостоятельно. Индивидуальные (или групповые) презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 8: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 9. Специфика и практика построения систем мотивации и стимулирования персонала в мультинациональных организациях.

Основные факторы, влияющие на построение систем мотивации и стимулирования персонала в МНК: культурологические, правовые, экономические, социальные, система ценностей.

Задача определения справедливых размеров заработной платы и установления единой меры оплаты труда между странами присутствия МНК. Проблемы оплаты труда персонала в МНК: неадаптированность ставок оплаты труда к местным рынкам, страновые различия в оплате труда, сопротивление работников. Методы решения проблем оплаты труда: проведение местных исследований размеров вознаграждений, метод балансового отчета.

Практика нематериального стимулирования персонала в МНК: возможности международного обучения и развития карьеры.

Основные подходы к оплате труда работников-экспатриантов. Оплата, связанная с оплатой труда в стране постоянного проживания. Дополнительные компенсации и пособия: премия за иностранную службу, премия за перемещение, социальные пособия. Оплата, основанная на оплате труда в принимающей стране. Особенности системы стимулирования руководителей в МНК. Долгосрочные поощрения руководителей в МНК, работающих за границей. Практика применения опционных схем поощрения.

Развитие систем мотивации и стимулирования персонала российских компаний, осуществляющих региональную и международную экспансию.

Практическое занятие 10. Анализ практики стимулирования персонала в МНК на примере кейсов компаний «British American Tobacco» «Hewlett-Packard», «ИКЕА», «Procter & Gamble» и в российских компаниях, осуществляющих региональную и международную экспансию, на примере кейсов компаний «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Евросеть». Сопоставление и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 9: лекции – 2 академических часа; семинары – 4 академических часа.

2.2. Список литературы

Обязательная литература:

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – *часть IV глава 16 «Стратегия вознаграждения».*

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – *часть III раздел 10 «Мотивация», часть X*

«Управление вознаграждением», часть XII раздел 54 «Социальное обеспечение».

Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – *часть IV «Вознаграждение».*

Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

Дополнительная литература:

Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Гейц И.В. Льготы, гарантии и компенсации для работающих. Учебно-методическое пособие. – М.: Дело и Сервис, 2002.

Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Герчиков В.И. Роль оклада в формировании заработка работника. // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: ИП РАН, 1998.

Клегг Б. Как мотивировать людей. – СПб.: Нева, 2003.

Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – *часть II глава 7 «Теории мотивации»; часть III глава 16 «Оплата труда».*

Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. – М.: Интерэксперт, 2005.

Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – *глава 2 «Технологии подбора и стимулирования персонала».*

Кумбс Ф. Мотиватор. – М.: НИРО, 2006.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006. – *раздел 4 «Мотивация».*

Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – *глава 6 «Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей».*

Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. – М.: НИРО, 2005. – *глава 7 раздел «Системы оплаты».*

Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999.

Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – *раздел III «Управление людьми в организации».*

Милкович Д., Ньюман Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005.

Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»»). – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – *часть 2 «Стимулы, мотивы и чувства работников».*

Новикова М. Компенсации и льготы. Выпуск III. Серия «Путеводитель по кадровому менеджменту». – М.: Begin Group, 2006.

Системы оплаты труда. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – глава 4 раздел «Компенсации и льготы», глава 5 раздел «Опросы по зарплатам и льготам», глава 8 раздел «Вознаграждение».

Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: НИРРО, 2003.

Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – часть VI глава 3 «Система стимулирования».

Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала: Как стать хорошим руководителем и не свести с ума окружающих. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006.

Эггерт М.А. Мотивация. – М.: НИРРО, 2003.

Armstrong M., Baron A. Performance Management: The New Realities. – London: Institute of Personnel and Development, 1998.

Armstrong M., Brown D. Relating competencies to pay: The UK experience. //Compensation & Benefits Review, 1998, May-June.

Armstrong M. Employee Reward, 2nd edn. – Institute of Personnel and Development, London, 1999.

Armstrong M., Brown D. Pay: The new dimensions. – Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2001.

Baron J., Kreps D. Strategic Human Resources: Framework for General Managers. – New York: John Wiley & Sons, 1999. – Chapter 12 «Compensation Systems: Forms, Bases, and Distributions of Rewards».

Bevan S., Thompson M. Performance Management at the Crossroads. // Personnel Management, November, 1991, p. 36-39.

Brooks B. Long-Term Incentives: International Executives Need Them, Too. //Personnel, August, 1988, p. 40-42.

Brown D. Presentation to the Compensation Forum meeting, 1998, February.

Brown D., Armstrong M. *Paying for Contribution*. – London: Kogan Page, 1999.

Cartland J. *Reward Policies in a Global Corporation*. // *Business Quarterly*, Autumn, 1993, p. 93-96.

Case J. *When Salaries Aren't Secret*. // *Harvard Business Review*, May, 2001.

Corkerton R.M., Bevan S. *Paying Hard to Get*. // *People Management*, 13 August, 1998, p. 40-42.

Frazer V. *Is the Balance Sheet Right for Your Expats?* // *Global Workforce*, September, 1998, p. 19-26.

Freeman R.B., Rogers J. *What Workers Want*. – Russell Sage Foundation, 1999.

Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. – Cincinnati: Southwestern Publishing, 1992.

Gould C. *Expat Pay Plans to Suffer Cutback*. // *Workforce*, September, 1999, p. 40-46.

Hague H. *The End for Merit Pay?* // *Personnel Today*, 4 June, 1996, p. 28-29.

Herzberg F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* // *Harvard Business Review*, September, 1987.

Johnson M. *Beyond Pay: What Rewards Work Best When Doing Business in China*. // *Compensation and Benefits Review*, November-December, 1998, p. 53.

Lawler E.E. *What's wrong with point-factor job evaluation*. // *Compensation & Benefits Review*, 1986, March-April.

Lawler E.E. *Strategic Pay*. – Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

Lawler E.E. *The New Pay: A Strategic Approach*. // *Compensation & Benefits Review*, July-August, 1995, p. 14-22.

Marsden D., French S. *What a Performance: Performance-related pay in the public services*. – London: Centre for Economic Performance, 1998.

- Martocchino J. Strategic Compensation. – NJ: Prentice Hall, 2001.
- Mazur L. Europay. //Across-the-Board, January, 1995, p. 40-43.
- Murlis H. Pay at the Crossroads. – London: Institute of Personnel and Development, 1996.
- Overman S. Check the Vitality of Health-Care Abroad. //HR Magazine, March, 2000, p. 77-84.
- Overman S. Focus on International HR. //HR Magazine, March, 2000, p. 87-92.
- Richard J.E. Global Executive Compensation: A Look at the Future. // Compensation and Benefits Review, May-June, 2000, p. 35-38.
- Schuster J.R., Zingheim P.K. The New Pay. – Lexington, New York, 1992.
- Sparrow P.R. Too True to be Good. //People Management, 1996, December.
- Veliotis S. Offshore Equity Compensation Plans. //Compensation and Benefits Review, July-August, 2000, p. 39-45.
- Ward J., Blumenthal M. Localization: A Study in Cost Containment. // Innovations in International Compensation, November, 1991, p. 3-4.
- Wright V. Performance-related pay. /In Neale F. (ed.) The Handbook of Performance Management. – London: Institute of Personnel Management, 1991.

Интернет-ресурсы:

<http://consulting.msk.ru/materials/> – «Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания» – сайт содержит материалы с подробным анализом методов и методик стимулирования персонала, как описания теоретических моделей и статистических данных, так и примеры реализации проектов на конкретных предприятиях.

www.hrm.ru – сайт журнала «Кадровый менеджмент».

www.hr-journal.ru – электронный журнал «Работа с персоналом».

www.personal-mix.ru – сайт журнала «Персонал-микс».

www.uptp.ru – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

www.zhuk.net – электронный журнал «Управление компанией».

www.hrc.ru – сайт «Компании HRC» – признанного лидера в кадровом консалтинге в России при внедрении западного стиля управления персоналом. На сайте представлены пять рубрик: HRC/Consulting, HRC/Publishing, HRC/Training, HRC/Recruitment и HRC/IT, содержащих информацию о практике использования и развития международных кадровых технологий в России.

www.superclub.ru – сайт HR Клуба «СУПЕР».

www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – «HR-Zone» – проводник в мире персонала.

www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала «People Management».

www.workforce.com – сайт журнала «Workforce management».

www.diversityinc.com – сайт журнала «Diversity Inc».

www.shrm.org – сайт «Society for Human Resource Management».

www.hbr.com – сайт журнала «Harvard Business Review».

www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».

2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1	Тема 1. Мотивация труда: эволюция взглядов и современные подходы.	лекция
2	Тема 1. Мотивация труда: эволюция взглядов и современные подходы (продолжение).	лекция
3	Практическое занятие 1. Определение структуры мотивов трудовой деятельности слушателей с использованием мотивационных тестов по моделям А. Маслоу, Д. МакКлелланда, В. Герчикова.	семинар
4	Практическое занятие 2. Ролевая игра «Диагностика ведущих мотивов» с использованием метода интервью. Работа в парах по отработке вопросов мотивационного интервью. Обсуждение результатов.	семинар
5	Тема 2. Системный подход к стратегии мотивации и стимулирования персонала.	лекция
6	Тема 2. Системный подход к стратегии мотивации и стимулирования персонала (продолжение).	лекция
7	Практическое занятие 3.1. Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digitt». Работа с кейсом в малых группах.	семинар
8	Практическое занятие 3.2. Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digitt». Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
9	Тема 3. Построение системы мотивации и стимулирования персонала. Компенсационный пакет.	лекция
10	Тема 3. Построение системы мотивации и стимулирования персонала. Компенсационный пакет (продолжение).	лекция
11	Практическое занятие 4.1. Разработка компенсационного пакета для разных групп персонала и методов внедрения изменений на примере кейса компании «Витрина А». Работа с кейсом в малых группах.	семинар

12	Практическое занятие 4.2. Разработка компенсационного пакета для разных групп персонала и методов внедрения изменений на примере кейса компании «Витрина А». Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
13	Тема 4. Базовая оплата труда и оценка работы.	лекция
14	Тема 4. Базовая оплата труда и оценка работы (продолжение).	лекция
15	Практическое занятие 5.1. Разработка и внедрение системы грейдов на примере кейса крупной ИТ компании. Работа с кейсом в малых группах.	семинар
16	Практическое занятие 5.2. Разработка и внедрение системы грейдов на примере кейса крупной ИТ компании. Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
17	Тема 5. Система денежного вознаграждения по результатам деятельности.	лекция
18	Тема 5. Система денежного вознаграждения по результатам деятельности (продолжение).	лекция
19	Практическое занятие 6.1. Разработка показателей премирования (KPI) подразделения и определение его коэффициента значимости. Задание выполняется индивидуально на примере компаний и подразделений, в которых работают слушатели.	семинар
20	Практическое занятие 6.2. Разработка показателей премирования (KPI) подразделения и определение его коэффициента значимости. Задание выполняется индивидуально на примере компаний и подразделений, в которых работают слушатели (продолжение). Индивидуальные презентации и обсуждение результатов.	семинар
21	Тема 6. Особенности стимулирования специальных групп персонала.	лекция
22	Тема 6. Особенности стимулирования специальных групп персонала (продолжение).	лекция
23	Практическое занятие 7.1. Разработка системы вознаграждения торгового персонала компании «Express Automotive». Работа с кейсом в малых группах.	семинар

24	Практическое занятие 7.2. Разработка системы вознаграждения торгового персонала компании «Express Automotive». Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
25	Тема 7. Управление системой оплаты труда персонала.	лекция
26	Практическое занятие 8. Выполнение задания по разработке программы мероприятий по внедрению в компании изменений в системе оплаты труда персонала. Работа в малых группах. Групповые презентации, обсуждение результатов.	семинар
27	Тема 8. Внутренняя корпоративная социальная ответственность и социальный пакет.	лекция
28	Тема 8. Внутренняя корпоративная социальная ответственность и социальный пакет (продолжение).	лекция
29	Практическое занятие 9.1. Анализ структуры и содержания социальных отчетов известных мультинациональных компаний и российских компаний, осуществляющих региональную и международную экспансию: сопоставление, выявление общих тенденций и ограничений. Задание выполняется в малых группах (или индивидуально) по материалам социальных отчетов, опубликованных на официальных сайтах компаний, по выбору слушателей. Предварительный поиск социальных отчетов на официальных сайтах компаний осуществляется слушателями самостоятельно.	семинар
30	Практическое занятие 9.2. Анализ структуры и содержания социальных отчетов известных мультинациональных компаний и российских компаний, осуществляющих региональную и международную экспансию: сопоставление, выявление общих тенденций и ограничений. Задание выполняется в малых группах (или индивидуально) по материалам социальных отчетов, опубликованных на официальных сайтах компаний, по выбору слушателей. Предварительный поиск социальных отчетов на официальных сайтах компаний осуществляется слушателями самостоятельно (продолжение). Индивидуальные (или групповые) презентации и обсуждение результатов.	семинар
31	Тема 9. Специфика и практика построения систем мотивации и стимулирования персонала в мультинациональных организациях.	лекция
32	Практическое занятие 10.1. Анализ практики стимулирования персонала в МНК на примере кейсов компаний «British American Tobacco» «Hewlett-Packard», «IKEA», «Procter & Gamble» и в российских компаниях, осуществляющих региональную и международную экспансию, на примере кейсов компаний «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Евросеть». Сопоставление и обсуждение результатов.	семинар

33	<p>Практическое занятие 10.2. Анализ практики стимулирования персонала в МНК на примере кейсов компаний «British American Tobacco» «Hewlett-Packard», «ИКЕА», «Procter & Gamble» и в российских компаниях, осуществляющих региональную и международную экспансию, на примере кейсов компаний «Северсталь», «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», «Евросеть».</p> <p>Сопоставление и обсуждение результатов (продолжение).</p>	семинар
34	<p>Экзамен (защита исследовательского проекта)</p>	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ТЕМА 1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА: ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ	6
ТЕМА 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА	42
ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ	56
ТЕМА 4. БАЗОВАЯ ОПЛАТА ТРУДА И ОЦЕНКА РАБОТЫ	77
ТЕМА 5. СИСТЕМА ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕМА	102
ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ГРУПП ПЕРСОНАЛА	126
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	133
ТЕМА 8. ВНУТРЕННЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ	138
ТЕМА 9. СПЕЦИФИКА И ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	155
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	185
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	191
ИНТЕРНЕТ ИСТОЧНИКИ	203
ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА	205