

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н.А. Лукьянова

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано в качестве учебного пособия
научно-методическим семинаром
кафедры социологии, психологии и права

Издательство
Томского политехнического университета
2011

УДК 000000
ББК 00000
С00

С00 **Лукьянова Н.А.**
Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.

В пособии изложены научные основы мотивационного менеджмента. Дано методологическое обоснование процессов стимуляции и мотивации в менеджменте, их поэтапное описание.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и «Документационное обеспечение в управлении» всех форм обучения для подготовки к экзаменам и зачетам, а также для текущего контроля знаний на практических занятиях и в ходе самостоятельной работы.

УДК 000000
ББК 00000

Рецензенты

Доктор философских наук, профессор ТПУ
Л.И.Иванкина

Кандидат философских наук, доцент
З.Т. Дмитриева

© Лукьянова Н.А., 2009
© Томский политехнический университет, 2011
© Оформление. Издательство Томского политехнического университета, 2011

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Сущность и общая характеристика процесса мотивации	5
1.1. Генезис теории мотивации	5
1.2. Понятие мотивации и потребностей	7
1.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации	9
1.4. Мотивационная среда	21
1.5. Мотивация деятельности как управленческая проблема	24
Раздел 2. Материальное и моральное стимулирование труда	28
2.1. Зарубежный и отечественный опыт создания материальных и моральных стимулов к труду	28
2.2. Экономические факторы мотивации труда	33
2.3. Административные факторы мотивации труда	34
2.4. Социально – психологические методы мотивации труда	42
2.5. Разработка программ стимулирования труда	44
2.6. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания	51
Раздел 3. Способы управления мотивацией	66
3.1. Стиль общения руководителя	67
3.2. Перепроектирование работ	68
3.3. Концепция доверия и делегирования полномочий	68
3.4. Делегирование	69
3.5. Карьерный рост	71
3.6. Потребности, мотивы и ценности	73
3.7. Стимулирование без мотивации	74
3.8. Модификации поведения	75
3.9. Развитие поведения работников с помощью обучения	77
3.10. Управление мотивацией, основанное на психологических концепциях	78
Раздел 4. Мотивирующая организация труда	80
4.1. Принципы мотивирующей организации труда	80
4.2. Критерии оценки и типология персонала	83
4.3. Доверие как основной метод мотивации персонала	89
Список литературы	96

Введение

Почему люди работают? Почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу в своей организации с удовольствием? Что нужно сделать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают тогда, когда происходит управление персоналом.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели – личные и профессиональные – они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии *мотив* – это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности. *Активация* - вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы. *Стимуляция* - предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций. *Манипуляция* – скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей. *Мотивация как мотивационный менеджмент* - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Глава 1. Сущность и общая характеристика процесса мотивации

1.1. Генезис теории мотивации

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли

достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу.

Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие – приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка. Уже давно идентифицированы потребности и влечения как основные элементы в составе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарлза Дарвина к проблемам психологической адаптации к окружающей среде были обнаружены две важные связи между идеями Дарвина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т. д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих характеристик, к которым относится способность к мотивации, - такой же, как роль характеристик физических.

Уильям Мак-Дугал считал инстинкты основополагающими в поведении человека и подчеркивал преобладание мотивации над восприятием и эмоциями: человек воспринимает то, что он мотивирован воспринять своими инстинктами, и соответствующий объект, будучи воспринятым, вызывает эмоции, которые, в свою очередь, ответственны за действия индивида.

Роберт С. Вудворт ввел в употребление термин «влечение» как замену противоречивому термину «инстинкт». Влечение - это сила, снабжающая организм энергией для действия.

Зигмунд Фрейд также видел основу человеческого поведения в иррациональных инстинктивных влечениях и был чрезвычайно

заинтересован бессознательной природой этих мотивов. Фрейд считал двумя основаниями мотивации человека эрос (жизненный, или сексуальный, инстинкт) и танатос (инстинкт смерти). Однако тезис Фрейда о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной. Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента - концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Чтобы понять смысл теорий содержательной и процессуальной мотиваций нужно сначала пояснить смысл основополагающих понятий: потребности, мотивы и мотивация. Что и будет сделано далее.

Понятие мотивации и потребностей

Мотивы ("motif" – фр. Побудительная причина, повод к тому или иному действию) – это совокупность психических движущих причин обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Понимание мотивов дает возможность менеджеру

осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Итак, мотивация (лат. *motivatio*) – динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Общеизвестно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации, которое, например, изложили в своей книге авторы «Основ менеджмента»: «Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», которое с нашей точки зрения не совсем корректно, т.к. мы считаем, что мотивация - это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека (что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования, о чем будет сказано ниже).

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т.е. мотивационного.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. **Положительная мотивация** - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек. **К отрицательной мотивации** относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит

обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него подобно тому, как ребенок привыкает к побоям, Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Ученые-психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Например, если вы хотите заставить работать представителей какого-нибудь отсталого племени, живущего в условиях каменного века, давая им взамен целый чемодан долларов (что для современного человека, безусловно, является ценным), то они будут работать скорее из-за самого чемодана, а не из-за бесполезных с их точки зрения бумажных купюр. Но, бесспорно, на мотивацию работника можно воздействовать, создавая лишь условия для возникновения (а не саму) мотивации.

С психологической точки зрения **потребностями** называются физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует устранения. Люди по-разному реагируют на них: удовлетворяют, подавляют или вовсе не реагируют. Потребности, так же как и их удовлетворение, могут быть осознанными и неосознанными. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как **первичные и вторичные**. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Существуют и другие классификации потребностей о чем мы подробнее скажем ниже.

1.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько теорий мотивации:

- . Первоначальные;
- . Содержательные;
- . Процессуальные.

Первоначальные теории мотивации складываются исходя из анализа исторического отчета людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. Но А.Смит подразумевал прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А.Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком Ф.У.Тейлором. Он утверждал: "Принудительная сила администратора - главный мотор производства и главная мотивация к труду". Каждый стремиться работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Хотя развитие общественного сознания и показало несостоятельность данного метода, некоторые его положения нашли свое отражение в мотивационной модели "X", "Y", "Z".

Теория "X" была первоначально разработана Ф.Тейлором, а затем развита и дополнена Д.МакГрегором, который добавил к ней теорию "Y".

Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). Каждая из теорий описывает определенные группы работников на предприятии.

В теории "X" описываются отсталые, плохие работники, имеющие нелюбовь к работе. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждение, а вспомогательного -

материального поощрения. Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду отражаются в следующем порядке: признание, моральное, материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес этих работников невелик.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе, и имеющего цели деятельности на долгую перспективу. Стимулы побуждения к труду таких работников эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, признание, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y", "Z", образуют различные группы людей, которые руководствуются различными мотивами поведения. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Первоначальные теории мотивации определили направление дальнейшего развития теорий мотивации.

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью содержательных теорий мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом. Представителями данной теории являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.

Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими, Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории *содержательной* или *процессуальной* мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: *потребности* и *вознаграждения*.

Потребность – (об этом мы частично говорили выше) *это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей.* Потребности можно классифицировать как *первичные* и *вторичные*.

Первичные потребности – это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать и т. д.).

Вторичные потребности по своей сути являются психологическими, например потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

В контексте мотивации понятие "**вознаграждение**" имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. *Внутреннее вознаграждение* приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается *внешнего вознаграждения*, то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям "поощрение" или "премирование", т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий и льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

Что использовать в большей степени - внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации - следует определить реальные потребности работников. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции содержательных теорий)

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле **мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Содержательные теории основываются на **определении внутренних побуждений**, которые заставляют людей действовать определенным образом. Согласно (как было указано выше) теории Маслоу, все потребности человека можно разделить на *пять групп*:

- *физиологические потребности* — необходимые для выживания;
- *потребности в безопасности и уверенности в будущем*;
- *социальные потребности* — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- *потребности в уважении, признании*;
- *потребности самовыражения*.

В 40-е годы психолог **Абрахам Маслоу** и **Генри Мюррей** предложили разделить потребности на пять основных категорий:

1. **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. **Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. **Потребности в уважении** включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. **Потребности самовыражения** - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Иерархия потребностей Маслоу. По теории Маслоу все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры (рис. 1.1.), в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Можно согласиться с Маслоу в том, как он разделил потребности по группам, но, во-первых, поведение человека не всегда определяет нижняя неудовлетворенная потребность (например, человек из-за чувства собственного достоинства может пренебречь своей безопасностью) и, во-вторых, если потребность удовлетворена, то не всегда она прекращает мотивирующее воздействие (допустим, потребность в уважении).

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным

определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Таким образом, признанной заслугой А. Маслоу считается разработка иерархической *модели потребностей* человека, нашедшей широкое применение в практике менеджмента. В дальнейшем эта модель была неоднократно пересмотрена последователями Маслоу – К. Альдерфером и Ф. Герцбергом. Меньшую популярность среди менеджеров-практиков приобрел раздел концепции Маслоу, детализирующий понятие «самоактуализация» как одну из высших потребностей человека. Вместе с тем объяснительный потенциал этого понятия еще далеко не выяснен. Более того, оно становится все актуальнее в связи с растущей компьютеризацией и индивидуализацией профессиональной деятельности.

Самоактуализация личности означает полное, живое и бескорыстное переживание жизни с полным сосредоточением и погруженностью. Это – момент, когда «Я» человека реализует самое себя.

В основе *самоактуализации* лежит служение человека *Б-ценностям* (бытийным ценностям) — предельным ценностям, которые не могут быть сведены к чему-то более высокому. Их не так уж и много: истина, красота, добро древних, совершенство, простота, всесторонность, целостность, живость, уникальность, порядок и ряд других. Присвоенные человеком Б-ценности становятся его потребностями, которые А. Маслоу(1970) назвал метапотребностями. Все другие ценности получили наименование *Д-ценности* (дефицитарные ценности), переживаемые как потребности в еде, воде, безопасности и т.п.

Подавление метапотребностей Маслоу назвал метапатологиями – «заболеваниями души», проявляющимися в потере доверия к миру и людям. Метапотребности живут в каждом человеке, и одно из предназначений психологии заключается в том, чтобы помогать людям осознавать свои метапотребности. Роль руководителя состоит в том, чтобы активизировать метапотребности у своих коллег.

Самоактуализации часто препятствует такая психологическая защита, как *деритуализация* – отказ от *Б-ценностей*. На этом часто строится конфликт поколений, когда юношеской увлеченности *Б-ценностями* противостоит прагматизм и *Д-ценности* более пожилых, во многом разочаровавшихся людей. Деритуализации можно противопоставить *реритуализацию* – приложение усилий к тому, чтобы вновь увидеть и почувствовать святое, вечное и символическое.

«*Я-концепция*» есть единство характеристик восприятия себя как такового, себя по отношению к другим людям и различным аспектам

жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие. Помимо концепции реального «Я» существует концепция идеального «Я» как цель, в направлении которой человек хотел бы развиваться.

Конгруэнтность – это соответствие концепции реального «Я» реальности и восприятию человека другими людьми. Если такого соответствия нет, человек начинает защищаться, действовать стереотипно и ограниченно. Современная жизнь, переполненная стрессами, ведет к нарушениям конгруэнтности. Так, например, руководители представляют собой одну из групп риска, из-за непомерных перегрузок теряющих ощущение богатства жизни и ориентиры личного развития.

Для борьбы против деритуализации и нарушений конгруэнтности психологами, работающими в гуманистической традиции, был предложен групповой метод коррекции. В настоящее время его распространенности за рубежом может позавидовать любая другая психологическая технология.

Основатели группового метода коррекции – Карл Роджерс и Уильям Шутц. Роджерс ввел понятие «основная встреча» (1980), Шутц – «открытая встреча» (1971). Обычно различают группы, ориентированные на чувство общности, и группы, ориентированные на определенную задачу. Как правило, состав подобных групп не предполагает участия в них сослуживцев из-за того, что немногие сослуживцы хотят, чтобы подробности их личной жизни были широко известны по месту работы. В последнее время групповой метод коррекции тем не менее переместился на рынок психологического обслуживания организаций.

Несколько иную классификацию потребностей дает теория Дэвида Мак-Клелланда. **Д. Мак-Клелланд** выделял *три уровня потребностей*:

- *потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

- *потребность успеха*. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;

- *потребность в причастности*. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и

энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы негативном и наиболее употребляемом значении этого слова. Если у этих людей отсутствует склонность к авантюризму и тирании, то эти люди являются отличными организаторами и лучше всего проявляют свои способности, влияя на других людей. Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Как отмечает Мак-Клелланд: «Сколь сильно развита у человека потребность успеха, однако он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает». Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность доводить дело до конца. Мотивация на основании потребности причастности по Мак Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут увлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. В целом, с теорией Мак-Клелланда нельзя не согласиться, но нам кажется, что ее недостаток в том, что в ней не рассматриваются первичные потребности, имеющие немаловажное значение в теории мотивации.

Теория потребностей Ф. Герцберга

Ф. Герцберг выделил *две группы факторов*, которые влияют на поведение людей:

- *гигиенические факторы*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии;
- *факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать **теорию Герцберга**, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Известные исследователи менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел писали: «Если подчиненный руководствуется только правилами и потребностями, установленными руководством, он может работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных.

Отталкиваясь от популярной концепции А. Маслоу, Герцберг провел серию исследований, выявивших различный характер влияния потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем собственно на удовлетворенность. К этой группе можно отнести практически все *Д-потребности* по Маслоу. Если потребность из этого круга не удовлетворяется, человек испытывает неудобство, в острых случаях – страдает. Но даже полное удовлетворение *Д-потребностей* не ведет к отчетливому чувству психологического удовлетворения, удовольствия. В отношении таких потребностей вряд ли стоит говорить, обсуждая проблему самоактуализации. Герцберг назвал их потребностями «здоровья».

Удовлетворение других же потребностей, чаще из круга *Б-потребностей*, ведет к отчетливому субъективному ощущению психологического удовлетворения, радости, ощущению личного достижения. Герцберг назвал их мотивирующими. Среди них: достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста, содержательность работы. При условии более или менее полной удовлетворенности потребностей «здоровья» основная работа руководителя по обеспечению продуктивности труда подчиненных может базироваться на учете именно мотивирующих потребностей. Однако то, что в теории подразделяется, на практике может быть проинтегрировано. Так, если сама по себе заработная плата, скорее, может быть отнесена к группе «здоровья», вполне допустимо ее включение в группу мотивирующих потребностей. Зарплата может обсуждаться, ее размер – колебаться в зависимости от значимых успехов отдельного сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, в приведенном примере заработная плата превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в разряд мотивирующих потребностей.

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила название «система обогащения труда». Идеология «обогащения» труда направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в

организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому недоступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональных деятельностей. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Впервые ряд технологий «обогащения» труда были предложены Фредериком Герцбергом. Здесь мы приводим более полный список технологи и такого рода:

- *партисипативный менеджмент* – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по увеличению степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

- *автономные рабочие группы* – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большей ответственностью за процесс и результаты своей совместной деятельности;

- *расширение должностных обязанностей и ответственности*, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

- *ротация* – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели, технология, не столько расширяющая полномочия сотрудников, сколько разнообразяющая характер выполняемой ими деятельности;

- *гибкий рабочий график* – свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

- *периодические профессиональные перемещения* – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях;

- *совмещение смежных профессий* – овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях, усиливает мотивацию сотрудника к расширению познавательной деятельности, профессионала – к самосовершенствованию;

- *внутреннее совместительство* — работа одного человека на нескольких рабочих местах;
- *компенсаторные методы* – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Управление мотивацией, основанное на эмпатии

Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого человека точно с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Обязательно должен оставаться опенок «как будто». Его отсутствие означает переход к состоянию идентификации.

Эмпатичный руководитель проникательно улавливает смысл состояния и указывает на него, чтобы помочь подчиненному сконцентрироваться на нем. Эмпатия, скорее, процесс, чем состояние. В этом процессе можно выделить следующие этапы:

- вхождение во внутренний мир сотрудника;
- улавливание и выявление оттенков, которые коллега не вполне осознает;
- спокойное сообщение сотруднику о его ощущениях;
- внимательный анализ ответов на свои сообщения;
- указания на смысл переживаемого коллегой;
- выход из эмпатии.

Быть эмпатичным – означает быть ответственным, активным, сильным и в то же время – тонким и чутким. Согласитесь, далеко не каждому опытному руководителю доступен такой стиль деятельности. Тем не менее он совпадает с популярным в настоящее время представлением о трансформационном (преобразующем) менеджменте.

Факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью

Умелое руководство ведет к повышению у подчиненных чувства удовлетворенности жизнью. Хотя справедливости ради следует признать, что постоянное поддержание «боевого духа» подчиненных и высокой удовлетворенности жизнью – задачи, прямо противоположные друг другу. Последнее более адекватно целям стабильного бизнеса, второе – агрессивным условиям среды, по отношению к которой постоянно надо находиться на чеку.

Удовлетворенность жизнью (УЖ) является очень важной психологической составляющей, достижение которой у сотрудника может считаться одной из целей руководителя. Она отражает персональную

оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки, религиозностью, высокой интернальностью. Обнаружены также обратно пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии.

Противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью оказывает раздражение. С одной стороны, оно может выполнять адаптационные и энергетизирующие функции, а с другой – вести к неэффективным тратам энергии.

В 1994 г. С. Хонг и Е. Гианнакопулос провели интегративное исследование, целью которого являлось определение весового влияния каждой из вышеназванных характеристик на удовлетворенность жизнью. Исследование было проведено на основе тестирования 1700 человек с помощью семи разных тестов. В результате появилось уравнение множественной регрессии, отражающее влияние основных психологических характеристик на удовлетворенность жизнью:

$$Y = K + 0,462 (\text{уровень самооценки})^1 - 0,312 (\text{уровень депрессии})^* - 0,243 (\text{раздражение})^* + 0,235 (\text{внутренний локус контроля})^* + 0,116 (\text{религиозность}) + 0,108 (\text{возраст}) + 0,038 (\text{реактивность}),$$
 где Y – уровень удовлетворенности; K — базовый уровень удовлетворенности.

Результаты исследования показывают, что усилия руководителя по повышению удовлетворенности жизнью подчиненного могут быть направлены в первую очередь на работу с четырьмя психологическими характеристиками:

- повышением его уровня самооценки,
- снижением уровня депрессии,
- снятием раздражения,
- повышением интернальности подчиненного.

Повышению уровня самооценки способствует положительная обратная связь по поводу достижений подчиненного. Депрессия снижается в результате обсуждения тревожащих подчиненного проблем. Раздражение может быть ослаблено посредством открытого обмена мнениями и чувствами между руководителем и подчиненным. *Интернальность*, являясь достаточно константной характеристикой человека, выражающейся в его ответственности за работу, тем не менее может быть откорректирована на основе поручения подчиненному независимых заданий, активизирующих его самостоятельность.

* Помечены факторы, оказывающие статистически значимое влияние.

Мотивация персонала с позиции процессуальных теорий

Процессуальные теории мотивации персонала основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, **как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения**. Поведение личности определяется не только потребностями, на является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий.

Основная мысль *теории ожиданий* состоит в **надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет, к удовлетворению его потребностей**. **Ожидание** – оценка личностью вероятности данного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий):

- затраты труда – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Также менеджер должен сформировать высокий, на реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Теория справедливости.

Теория справедливости постулирует, что **люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу**. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо изменив *уровень затрачиваемых усилий*, либо пытаясь изменить *уровень получаемого вознаграждения*.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации. В их

модели фигурирует *пять переменных*:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда.

Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.

Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов – результативный труд ведет к удовлетворению.

1.4. Мотивационная среда

МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА – совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых для достижения целей деятельности. В зависимости от характера мотивационной среды у участников вырабатываются так называемые *инициативная, исполнительская, потребительская, отсутствующая линии поведения*.

Диагностика мотивационной среды предприятия

Как следует из современных взглядов на психологический механизм мотивации поведения, побуждающая сила зависит не только от того, какие вознаграждения руководители обещают работникам, но и от других факторов. *Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют мотивационной средой.*

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия?

Во-первых, **желаемые результаты** должны быть, как можно более **четко зафиксированы**. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться.

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять – внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. В противном случае мотивация снижается: *“Старайся, не старайся – толку не будет”*.

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности.

Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника?

Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, **включение значимых для них мотивов**. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная.

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от **оценки достижимости результата**, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь – это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько **трудной для себя** воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям – квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует

мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия.

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

1. ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;
2. должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;
3. эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;
4. необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;
5. система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;
6. результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.
7. получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;
8. задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;
9. выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;
10. нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации.

Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. **Задача** руководителя в этом случае состоит в том, чтобы **оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она**

благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия, и скорректировать ее в нужном направлении.

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть. К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

- недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- отсутствие четко сформированных критериев оценки достижения высоких результатов;
- неудовлетворенность справедливостью поощрения;
- недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- малая привлекательность используемых форм поощрения.

1.5. Мотивация деятельности как управленческая проблема

Очень часто подчиненные не всегда выполняют задания руководителя или выполняют их не на должном уровне. Наиболее распространенной причиной этого является недостаточность управленческих навыков и приемов общения у руководителей.

Руководство организации может разработать прекрасные планы деятельности, использовать современные технологии и оборудование. Однако все эти действия могут оказаться бесполезными, если все члены организации не будут справляться с возложенными на них обязанностями и своим трудом способствовать достижению стоящих перед организацией целей и задач. При этом руководитель любого уровня должен понимать, что каждый индивид с присущей ему оригинальностью, неповторимым набором личностных качеств и характеристик любую конкретную порученную ему работу персонифицирует, следуя сложившейся системе ценностей и норм. С одной стороны, это затрудняет процесс эффективного управления. Но, напротив, если знать, что движет конкретным человеком, что побуждает его совершать те или иные действия, то есть, осознавая мотивации его деятельности, можно таким образом построить работу, что без использования каких бы то ни было методов принуждения, индивид будет сам стремиться к тому, чтобы выполнить необходимую работу как можно более результативно и качественно.

Таким образом, по мнению большинства исследователей, путь к наиболее эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная, что побуждает человека к деятельности (помимо материальных стимулов), можно построить эффективную систему управления конкретным человеком.

В наиболее общем виде под мотивацией человека к деятельности понимают совокупность движущих сил, побуждающих человека к совершению определенных действий, ориентированных на достижение определенных целей. Процесс мотивации крайне сложен и многообразен. Начало исследованию мотивации деятельности положил знаменитый Хоторнский эксперимент - ряд исследований, проведенных в 1924-1932 годах на Хоторнских предприятиях в Чикаго (США) под руководством Э.Мэйо и Ф.Ретлисбергера. Целью экспериментов являлось выяснение существования зависимости трудового поведения от условий труда. Однако, основным итогом исследований стало открытие сложной неформальной организации производственного коллектива, включающего в себя различные социальные группы, каждая из которых имела собственную систему ценностей и норм поведения. Именно такие **"неформальные"** группы оказывают решающее влияние на трудовую мотивацию рабочих. Исследования положили начало в развитии теории "человеческих отношений", рассматривающей создание такого климата в организации, который стимулировал бы развитие "человеческих отношений". Задача менеджера состоит в изучении этих отношений и управлении людьми, базируясь на полученных знаниях.

Руководители Хоторнского эксперимента вывели теорию мотивации за рамки экономических представлений научного менеджмента. Идеи об индивидуальных различиях в мотивах деятельности индивидов привели к возникновению теорий, фокусирующихся на анализе внутренних качеств человека, побуждающих его к активной деятельности. Одной из таких известных теорий мотивации стала «теория иерархии человеческих потребностей» А.Маслоу. В своей работе «Мотивация и личность»² он определил мотивацию как «изучение предельных целей человека». По мнению Маслоу, человеческие потребности столь многогранны, что полностью никогда не могут быть удовлетворены. Когда достигнута одна цель, ей на смену приходит новая. Но частичное или полное неудовлетворение потребностей как раз и побуждает человека к действию.

Существует ряд теорий, рассматривающих мотивационный процесс и дающих рекомендации по мотивированию людей на получение конкретных результатов. Общая концепция мотивации при этом, по мнению

² Maslow A. Motivation and Personality. (2nd ed.) N.Y.: Harper&Row, 1970

исследователей, сводится к следующему: «Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками»³. В современной науке и в практическом управлении существует ряд теорий, на высоком уровне рассматривающих процесс мотивации.

Теория ожиданий, впервые предложенная В.Врумом в работе «Труд и мотивация»⁴, описывает зависимость мотивации от двух моментов: как много человек рассчитывает получить и насколько возможно для него получить ожидаемое. Ожидание – «вера в вероятность того, что за определенным действием последует определенный результат». Привлекательность, приписываемая индивидом конкретному результату, называется валентностью. Величина валентности определяется тем, в какой мере полученный результат становится средством для получения чего-либо, имеющего ценность. В соответствии с теорией ожиданий мотивация человека зависит от того, насколько он заинтересован в выполнении работы, насколько эта работа привлекательна для него. Человек всегда выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация. Теория постановки целей, исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой. основополагающим трудом по этой теории считается статьи Э.Лока и Г.Латэма⁵.

Согласно теории, человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, на основе этого он определяет для себя цели, которых он намерен достичь, и в соответствии с поставленными целями выполняет работу. Уровень исполнения работ прямо или опосредованно зависит от четырех характеристик целей: а) сложности; б) специфичности; в) приемлемости; г) приверженности.

Теория равенства, основателем которой считается С.Адамс⁶, состоит в том, что процессе своей деятельности человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены аналогичные действия других. Основываясь на таком сравнении, будучи удовлетворенным от такого сравнения или нет, индивид модифицирует свое поведение. Если индивид считает, что он вознагражден недостаточно, у него возникает чувство неудовлетворенности. Человек при этом теряет мотивацию к

³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М: Гардарики, 1998

⁴ Vroom, V.H. Work and Motivation. N.Y.: Wiley, 1964

⁵ Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that Works. N.Y.: Prentice Hall, 1984

⁶ Adams J.S. Towards an Understanding of Equity, 1963

активным созидательным действиям на благо организации. Выделяют **шесть основных возможных** реакций человека на состояние неравенства:

- 1) человек решает, что нужно сократить затраты и усилия на работу;
- 2) индивид может попытаться добиться увеличения вознаграждения (повышения по службе, увеличения заработной платы и т.п.);
- 3) переоценка собственных возможностей;
- 4) попытка повлиять на организацию с целью увеличить затраты;
- 5) изменение объекта сравнения;
- 6) попытка покинуть организацию.

Таким образом, человек действует в соответствии с давлением внутренних и внешних по отношению к нему сил, совокупность которых составляет сущность мотивации деятельности. Несмотря на существование ряда концепций мотивации, имеющих принципиальные различия, все они имеют общее в своей основе, что отражает общность в мотивации человека к действию.

Теории мотивации также позволяют сделать несколько важных выводов для практики управления людьми в организациях:

- 1) работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность;
- 2) необходимо определить, в какой мере организация и работники готовы к реализации постановки целей с учетом приемлемости целей и приверженности им;
- 3) необходима ясная система вознаграждения (не только материального) за выполненную работу на равной и справедливой основе для создания атмосферы равенства в коллективе.

РАЗДЕЛ 2. МАТЕРИАЛЬНОЕ И МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

2.1. Зарубежный и отечественный опыт создания материальных и моральных стимулов к труду

Во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для

работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта.

I. Количественный аспект – какое место в жизни занимает работа или «центральность работы» («centrality of work»). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

а) Рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

б) Семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньше внимание уделяется работе, и наоборот.

в) Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса. Алкула рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики к повышению роли семьи.

II. Качественный аспект. Здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унижительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью. Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

$$S = W / C,$$

где W - количество рабочих дней; C - общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 - 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых – два ребенка) - 0,36. Существуют три основных типа ожиданий от работы – инструментальные, ценностные и социальные. Под

инструментальными Алкула, прежде всего, понимает различного рода материальные стимулы, например, обеспечение нормальных условий существования; под ценностными – разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными - желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок; легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» - высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: «Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься» получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

Теперь обратимся к конкретным методам мотивации персонала. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника, и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда. Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

1. Комиссионные. Это самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя

комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, частично зависит от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. *Во-первых*, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). *Во-вторых*, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. *В-третьих*, это могут быть премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций,

либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера. Плюсы PFR очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFR-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей валюты, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать (больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией).

В качестве отечественного опыта создания материальных и моральных стимулов к труду авторами предлагается рассмотреть так называемый Механизм Активного Развития (МАР), предложенный и внедренный на множестве предприятий ведущим отечественным консультантом С.В. Хайнишем. МАР представляет собой совокупность организационно и процедурно оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

Основу деятельности МАР составляет процедура осуществления нововведений, включающая 4 этапа:

- 1 - определение потребности;
- 2 - генерация идеи (или предварительный выбор) нововведения;
- 3 - разработка;
- 4 - внедрение.

Первый этап обычно выполняется непосредственно руководителями предприятия или специально созданным в рамках МАР отделом активного развития. Потребность в нововведениях определяется на основе диагностики или инициативных предложений. Последующие этапы процедуры осуществления нововведений выполняются двумя способами: традиционным (включение этих работ в качестве заданий в планы подразделений и служб предприятия) или путем создания временных групп (ВГ). В состав ВГ могут включаться как работники предприятия, так и внештатные специалисты. Организационно МАР представляет собой комплекс структурно-реализованных субъектов инновационной деятельности (Отдела (служба) активного развития и система временных групп) и системы их взаимоотношений с различными структурными подразделениями предприятия. Авторами предлагается один из возможных вариантов построения механизма активного развития, который ориентирован главным образом на активизацию индивидуального творческого потенциала работников предприятия и организацию их

групповой работы. Это достигается за счет создания определенной мотивационной обстановки и обеспечения комплекса условий для осуществления инновационной деятельности силами (в частности) малых временных целевых групп.

Активное развитие предприятия отличается следующее:

- внедрение новых методов управления и организации;
- поиск более эффективных, в сравнении с применяемыми, методов решения стандартных, рутинных задач;
- трансфер (передача) передового практического опыта и др.;
- активное выявление актуальных проблем предприятия, поиск и постановка новых задач;
- широкая опора на творческую активность, создание на предприятии климата новаторства;
- стимулирование и использование инициативы коллектива к отдельным новаторам.

МАР создает условия для возникновения, поддержки и реализации инициативных решений в различных областях:

- конструкторско-технологических, направленных на создание и освоение новой продукции, создание и использование новых технологий и материалов, модернизацию оборудования, техническое перевооружение и реконструкцию производства реализацию мероприятий по охране окружающей среды;
- производственных, ориентированных на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности, изменение структуры производства, поиск путей повышения эффективности использования, снижения себестоимости и т.д.;
- экономических, направленных на изменение методов и способов планирования производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат, экономическое стимулирование работников и т.д.;
- управленческих, способствующих совершенствованию организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использованию новых средств обработки информации и т.д.;
- социальных, связанных с улучшением условий и характера труда, социального обеспечения, психологического климата и характера взаимоотношений на предприятии или между отдельными подразделениями;
- маркетинговых, направленных на изменения в маркетинговой деятельности и др.

Важная особенность МАР состоит в ориентации на человека. Создание мотивации активного развития повышает общий уровень

трудовой активности работников, а для их наиболее активной части создаются разнообразные возможности и обеспечиваются условия для новаторской деятельности. Кроме того, создание МАР позволяет устанавливать дифференцированную оплату труда: активному новатору к заработной плате за выполнение основной работы выплачивается не надбавка, весьма приближенно учитывающая инициативу и дополнительный трудовой вклад, а вознаграждение за конкретную работу в составе ВГ.

Важнейшие компоненты МАР составляют блоки (системы) мотивации активного развития и его обеспечения. Складываясь из отдельных известных в той или иной мере элементов (стимулирование, временные группы и т.д.), МАР дает эффект системности: все его элементы взаимосвязаны, согласованы и целенаправленно работают на конечный результат – активное развитие предприятия. Не полная реализация блоков мотивации и обеспечения активного развития не позволяет полностью использовать тот потенциал, которым обладают оставшиеся элементы, и нарушает целостность МАР.

2.2. Экономические факторы мотивации труда

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия на прямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или расточительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором доживут до разорения предприятия.

В качестве примера проявления экономических методов управления персоналом можно привести следующее:

– Субсидирование персонала. Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и лёгкой закуски и предложить талоны на завтрак.

– Товары со скидкой. Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работникам товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует предоставлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.

– Ссуды. Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

– Частное страхование здоровья. Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

– Также руководители через вознаграждение, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

2. 3. Административные факторы мотивации труда

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы (Приложение 1)

ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов организации и обязательно вводятся в действие приказом руководителя. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию. Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения. Пример приказа приведён ниже.

Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в

пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение может содержать все перечисленные выше части приказа и так же, как и приказ, обязательно для исполнения перечисленными в нём подчинёнными. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений «руководитель - подчинённый». Кроме того, при их реализации выше степень исполнения решений.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий. За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким

мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания и административному штрафу.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др.

Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль

административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

Дисциплинарные методы. В Трудовом кодексе РФ (Глава 30.) рассматриваются дисциплинарные методы поощрения и наказания. Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности:

1. объявляет благодарность,
2. выдает премию,
3. награждает ценным подарком,
4. почетной грамотой,
5. представляет к званию лучшего по профессии.

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

1. Основанием применить поощрения, является добросовестное исполнение работником трудовых обязанностей. Приведенный перечень мер поощрения является примерным. Коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка могут быть предусмотрены и другие меры поощрения: направление благодарственного письма семье работника, выдача денежного пособия к отпуску, присвоение почетного звания "Заслуженный работник организации", "Почетный ветеран завода".

Поощрения объявляются в приказе (распоряжении) работодателя и доводятся до сведения всего трудового коллектива. Допускается одновременное применение нескольких видов поощрений. При этом, как правило, сочетаются меры морального и материального стимулирования труда работников. Сведения о поощрениях вносятся в трудовую книжку работника после издания приказа или распоряжения работодателя. В течение срока действия дисциплинарного взыскания работник не поощряется. Своеобразной мерой его поощрения является досрочное снятие дисциплинарного взыскания (см. ст. 194 ТК и коммент. к ней).

Дисциплинарные взыскания

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

1. Дисциплинарное взыскание может быть применено к работнику за нарушение им трудовой дисциплины, т.е. за дисциплинарный проступок. Дисциплинарным проступком является виновное, противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов руководителя, технических правил и т.п.). Неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей признается виновным, если работник действовал умышленно или по неосторожности. Не может рассматриваться как должностной проступок неисполнение или ненадлежащее выполнение обязанностей по причинам, не зависящим от работника (например, из-за отсутствия необходимых материалов, нетрудоспособности).

Противоправность действий или бездействия работника означает, что они не соответствуют законам, иным нормативным правовым актам, в т.ч. положениям и уставам о дисциплине, должностным инструкциям. И напротив, любые действия работника, соответствующие законам и иным нормативным правовым актам, являются правомерными и не могут квалифицироваться как дисциплинарный проступок (например, отказ работника от перевода на другую работу в случаях, когда такой перевод допускается только с его согласия). Учитывая, что законом не предусмотрено право работодателя без согласия работника досрочно отозвать его из отпуска, отказ работника от выполнения распоряжения о

выходе на работу до окончания отпуска также нельзя рассматривать как нарушение трудовой дисциплины (п. 31 Пост. Пленума ВС РФ от 22.12.92 N 16).

Дисциплинарным проступком могут быть признаны только такие противоправные действия (бездействие) работника, которые непосредственно связаны с исполнением им трудовых обязанностей.

Не может, например, считаться дисциплинарным проступком отказ работника выполнить общественное поручение или нарушение им правил поведения в общественных местах.

Виновным нарушением трудовой дисциплины, являющимся дисциплинарным проступком, следует считать отсутствие работника без уважительных причин на работе более 4 часов подряд в течение рабочего дня, а также нахождение без уважительных причин не на своем рабочем месте, а в помещении другого или того же цеха, отдела и т.п. либо отсутствие на территории организации или объекта, где он должен выполнять трудовые функции, в т.ч. и более 4 часов подряд в течение рабочего дня;

отказ работника без уважительных причин выполнять свои трудовые обязанности в связи с изменением в установленном порядке норм труда, т.к. в силу трудового договора работник обязан выполнять обусловленную работу с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка. При этом следует иметь в виду, что отказ от работы в связи с изменением существенных условий труда не нарушает трудовую дисциплину, а служит основанием для прекращения трудового договора по п. 7 ст. 77 ТК;

Отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий, а также отказ от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе.

Виновным нарушением трудовой дисциплины следует считать и отказ работника без уважительных причин от заключения договора о полной материальной ответственности за сохранность материальных ценностей, если выполнение обязанностей по обслуживанию материальных ценностей составляет для работника его основную трудовую функцию, что оговорено при приеме на работу, и в соответствии с действующим законодательством

с ним должен быть заключен договор о полной материальной ответственности (п. 30 Пост. Пленума ВС РФ от 22.12.92 N 16).

2. За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей работодатель вправе применить к нему одно из взысканий, предусмотренных ст. 192. В указанной статье перечень дисциплинарных взысканий несколько сокращен (так, в отличие от ранее действовавшего КЗоТ, в нем нет строгого выговора). Перечень дисциплинарных взысканий, закрепленный в ст. 192, является исчерпывающим. Это означает, что применение любого другого взыскания незаконно. Незаконным будет, например, перевод работника на нижеоплачиваемую работу в порядке дисциплинарного взыскания или взимание с него **штрафа**.

4. Исключения из этого общего правила возможны только в случаях, непосредственно предусмотренных законодательством о дисциплинарной ответственности, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников. Так, в соответствии со ст. 14 Закона о государственной службе к государственному служащему за неисполнение или ненадлежащее исполнение им возложенных на него обязанностей помимо взысканий, предусмотренных ст. 192, может быть применено также предупреждение о неполном служебном соответствии.

Право выбора конкретной меры дисциплинарного взыскания из числа предусмотренных законодательством принадлежит руководителю организации, который должен учитывать степень тяжести проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующее поведение работника и др. Как разъяснено в Пост. Пленума ВС РФ от 22.12.92 N 16, если при рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут за нарушение трудовой дисциплины, суд придет к выводу, что проступок действительно имел место, но увольнение произведено без учета его тяжести, обстоятельств, при которых он совершен, а также предшествующего поведения работника, отношения к труду, работник может быть восстановлен на работе. Применяя такую меру взыскания, как увольнение с работы, необходимо учитывать, что оно допускается только в случаях, прямо предусмотренных в законе (см. коммент. к ст. 81 ТК).

Порядок применения дисциплинарных взысканий

Для выяснения всех обстоятельств совершения дисциплинарного проступка, а также степени вины работника, совершившего проступок, руководитель организации обязан затребовать от него письменное объяснение.

Такое объяснение должно быть затребовано до применения к работнику той или иной меры взыскания. Однако отказ работника от письменного объяснения не препятствует тому, чтобы применить взыскание. В случае отказа работника дать письменное объяснение по существу совершенного им проступка составляется акт с указанием присутствующих при этом свидетелей.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее **одного месяца** со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено **позднее шести месяцев** со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово - хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только **одно** дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в **течение трех рабочих** дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

О применении дисциплинарного взыскания издается **приказ (распоряжение)**. В приказе (распоряжении) должны быть указаны мотивы его применения, т.е. конкретный дисциплинарный проступок, за совершение которого работник подвергается взысканию.

Работник, подвергшийся взысканию, должен быть ознакомлен с этим приказом (распоряжением) под расписку. Отказ от подписи удостоверяется

соответствующим актом. Приказ (распоряжение) о применении взыскания доводится до сведения всех работников данной организации. Если работник считает, что дисциплинарное взыскание применено неправомерно или мера взыскания является слишком суровой, он имеет право обратиться с жалобой в государственную инспекцию труда и в органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров в установленном законом порядке (см. гл. 60 ТК и коммент. к ее статьям).

Снятие дисциплинарного взыскания

Дисциплинарное взыскание действует в течение одного года со дня его применения. По истечении этого срока оно снимается автоматически, т.е. без издания какого-либо специального приказа, и работник считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию. Однако если в течение года со дня применения взыскания работник будет подвергнут новому взысканию, первоначальное сохраняет силу и учитывается наравне с последним, например при увольнении за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин возложенных на него трудовых обязанностей (см. коммент. к ст. 81 ТК).

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Устанавливая годичный срок действия дисциплинарного взыскания, законодатель вместе с тем допускает возможность досрочного его снятия, если подвергнутый взысканию не совершил нового проступка и проявил себя как добросовестный работник.

Досрочное снятие дисциплинарного взыскания возможно как по собственной инициативе работодателя, применившего взыскание, так и по ходатайству непосредственного руководителя (начальника) работника, подвергнувшегося взысканию, или по ходатайству представительного органа работников. Работник вправе сам обратиться с просьбой о снятии дисциплинарного взыскания. Кодекс не устанавливает какого-либо минимального срока, по истечении которого может ставиться вопрос о снятии дисциплинарного взыскания. В каждом случае это определяется исходя из конкретных обстоятельств, поведения работника и инициативы лиц, имеющих право ходатайствовать о снятии взыскания.

О досрочном снятии дисциплинарного взыскания издается приказ (распоряжение) того должностного лица, которое это взыскание наложило. Работник, с которого досрочно снято дисциплинарное взыскание, считается не подвергавшимся взысканию.

2.4. Социально – психологические методы мотивации труда

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на 1 работника и др. Конкретной формой социального планирования является план социального развития коллектива, который в 70-80-х гг. имелся на всех крупных предприятиях СССР (ГАЗ, ВАЗ, "Электросила", ЗМЗ и др.). В настоящее время проблема социального планирования актуальна для многих крупных западных и японских компаний, которые успешно используют передовой опыт советского периода. Психологические

методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относятся:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

2.5. Разработка программ стимулирования труда

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

Существенная проблема в области управления производством – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Структура заработной платы включает:

- 1) базовые ставки,
- 2) премиальные (дополнительные) выплаты,
- 3) социальные программы.

Базовая ставка и дополнительные выплаты

Считается, что *базовая оплата* должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70—90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер (рис. 2).

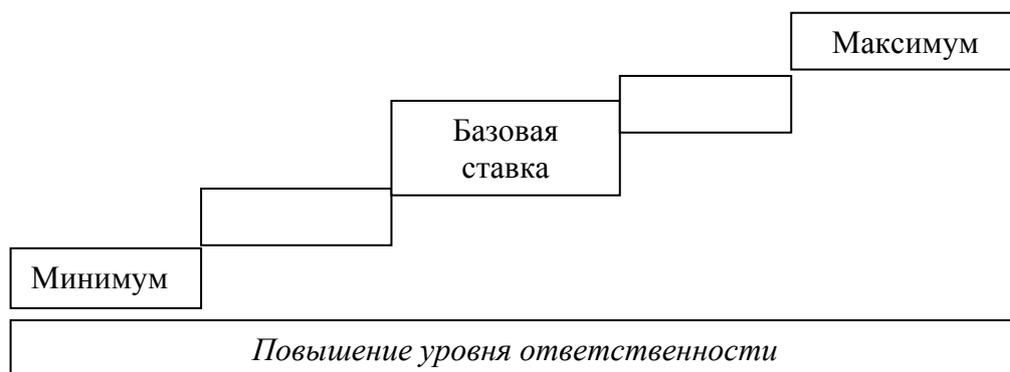


Рис. 2 Соотношение базовых ставок и уровня ответственности

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить *четыре зоны эффективности*, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда⁷:

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования – около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

	8 0%		1 00%			1 20%	
	R 1		R 2	R 3	R 4	S	
<p>R1 — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций; R2 — в целом результаты труда соответствуют заданным; R3 — работник выполняет свои функции выше среднего показателя; R4 — работник существенно преуспевает в работе; S — вводится для исключительных случаев.</p>							

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

1) *Стимулирование инноваций.* Инновационно-ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей Суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания ЗМ оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

2) *Оплата за квалификацию.* Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора

⁷ Грачев М.В. Суперкадры. — М.: Дело, 1993.

специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК – наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение такой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие «*единые квалификации*», определяющее сумму знаний, умений, навыков необходимых для выполнения новой, дополнительной работы получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30–50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10–15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3–4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие

человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенном трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

Участие работников в прибыли

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности и качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных⁸. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную и пату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

1. Система Скэнлона – основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции K_0 ,

Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в

⁸ Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – Экономика, 1991.

увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, эта система направлена, на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности – ничтожна.

2. Система Ракера – основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера – доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45—55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам,

равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

3. Система *Inproshare* – основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив – количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и, по американским меркам, дорогостоящее.

Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих *эффективность* их применения:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, пути совершенствования производства;

Главное – понять, что системы участия в прибыли – это не только способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей;

2) определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е.

на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах производственных участках;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей

Социальные программы

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* (или гибких планов ни льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособив тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и скреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации

Средством мотивации могут служить не только деньги, но, и *все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.*

Определенные результаты может дать использование патералистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

2.6. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания

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

Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации

(оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.

3. Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Содержание и структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов – основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

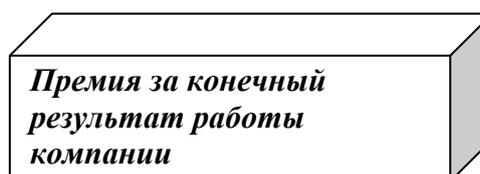
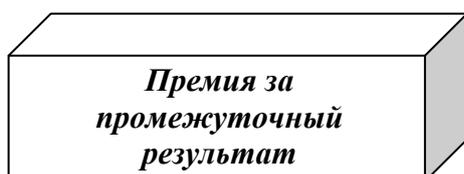
Основная заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте.

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

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

Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. – все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.



Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника.

Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании.

Переменная часть может быть сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение. Особым видом сдельной оплаты является система стимулирования продаж, или комиссионные. Данная система применяется для управления продажами и стимулирования сбытового персонала. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существует несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;

- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;

- выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам;

и т.д.

Переменная часть денежного вознаграждения может определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от увеличения (уменьшения) выручки (прибыли) компании, от процента выполнения (перевыполнения) плана, от изменения других показателей эффективности работы предприятия. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы: управленцы, бухгалтеры, юристы, секретари, хозяйственники.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10 — 15 процентов.

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

Разработка компенсационного пакета

Разработка фирменной системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, абсолютно или мало связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании, а именно:

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации:

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования – краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?

2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?

5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?

7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной?

Хотелось бы отметить, что без ответов на эти вопросы фирменная система оплаты труда не будет являться реальным управленческим инструментом.

Но даже ответив на них, фирма не застрахована от неудачи при разработке и внедрении системы оплаты труда. Можно выделить четыре наиболее распространенные причины неудачного внедрения систем оплаты:

- Неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;

- Секретность в части принципов оплаты. Незнание для работников справедлива ли система оплаты.

- Ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными

работниками и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;

- Субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда.

Разработка компенсационного пакета после диагностики состояния и разработки принципов мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

- определение организационной структуры компании,
- анализ рабочих мест,
- тарификация должностей,
- определение разрядных коэффициентов,
- установление базовых окладов, установление надбавок и доплат — формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
- определение механизмов переменной части денежного вознаграждения.

Определение и формализация организационной структуры предприятия

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы компенсаций. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный и обслуживающий. Разделение на категории проводится по отношению к конечному продукту предприятия. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основным персоналом является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в управлении и обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

Необходимым условием на этом этапе является создание положений о структурных подразделениях и разработка должностных инструкций. В

результате этой предварительной работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест) и это представление фиксируется в соответствующих документах.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится второй этап – *анализ и классификация рабочих мест (должностей)* по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ – ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
- Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ – балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
- Определить веса факторов оценки;
- Разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- Определить «вилки» для каждой должности;
- Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Пример ключевых факторов оценки должностей приведен в Приложении 2.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается *присвоением тарифных разрядов* для каждой должности (см. табл. 2). Для обеспечения

возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3–4 ступени). Таким образом можно получить 16-, 18- или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5– 6 категорий должностей.

Таблица 2

Категории персонала и должностей

Категория персонала	<i>Должности</i>	Разряды
Руководство (топ-менеджеры)	Генеральный директор	15-16
	Коммерческий директор	15-16
Заместители	Финансовый директор	12-14
	Зам. по производству	12-14
	Зам. по персоналу	12-14
	Зам. по продажам	12-14
Средний управленческий Персонал	Начальники отделов	10-12
	Главный бухгалтер	10-12
	Зам. начальников отделов	9-11
Специалисты	Юрист	8-10
	Художник-модельер	8-10
	Специалист по рекламе	8-10
	Специалист по маркетингу	8-10
	Бухгалтер	7-10
	Экономист	8-10
	Программист	8-10
Менеджеры	Ведущий менеджер	8-9
	Старший менеджер	7-8
	Менеджер	6-7
	Офис-менеджер	6-8
Младший персонал	Помощник менеджера	3-5
	Оператор	3-5
Обслуживающий персонал	Водитель-экспедитор	4-6

Базовый оклад

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент (см. табл. 3). Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии. Если это торговая компания, то основная профессия – это менеджер по продажам. Тогда можно присвоить менеджеру по продажам 8-9-10 разряды и определить 9-му разряду коэффициент, равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку 9-го разряда, например, в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

Таблица 3

Пример 16-разрядной тарифной сетки с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
16	8	16000
15	7	14000
14	6,5	13000
13	6	12000
12	5	10000
11	4	8000
10	3	6000
9	2	4000
8	1,6	3200
7	1,3	2600
6	1	2000
5	0,9	1800
4	0,8	1600
3	0,7	1400
2	0,6	1200
1	0,25	500
Базовый тариф	2000	

Разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системе можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3–6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

Переменная часть

Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности работы подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: первое – каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и второе – какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Механизм зависимости переменной части может быть различным для разных категорий персонала. Для основного персонала торговой компании это может быть механизм комиссионных процентов от объема личных продаж.

Например, определение денежного вознаграждения для менеджеров по продажам (менеджерам коммерческого отдела):

Постоянная часть заработной платы определяется по тарификационной системе с учетом тарифного разряда менеджера по продажам. Переменная часть должна составлять не менее 60 процентов от всего денежного вознаграждения и рассчитываться в процентах от ежемесячного объема выручки, полученной конкретным менеджером. Процент комиссионных – прогрессивный, он увеличивается при увеличении ежемесячного объема выручки и составляет от 0,9 до 3% от объема продаж. Комиссионные

проценты начисляются с выручки, которая поступила в текущем месяце на банковский счет предприятия. Для стимулирования ритмичного поступления денег на счет предприятия вводятся поправочные коэффициенты, увеличивающие или уменьшающие комиссионное вознаграждение в зависимости от времени поступления денег с каждой проданной партии и от выполнения условий договоров (с предоплатой или с отсрочкой платежа). Разница в комиссионных по каждой конкретной сделке может составлять до 50 процентов. Это побуждает менеджеров заключать договора с предоплатой и строго отслеживать сроки оплаты поставленного товара, При такой системе менеджеры заинтересованы в увеличении объемов продаж, имеется также заинтересованность в быстром поступлении денег от продаж на счета предприятия, кроме того, у менеджеров имеется гарантированный минимум оплаты в том случае, если по тем или иным причинам происходит спад в продажах.

Переменная часть зарплаты для незарабатывающих подразделений торговой компании

Переменная часть составляет от 10% от общей суммы денежного вознаграждения у секретаря до 50% у высшего управленческого персонала. В качестве экономического показателя, от изменения которого зависит переменная часть зарплаты, берется объем ежемесячной выручки компании от продажи товаров.

Причем при достижении плановых показателей по объему выручки коэффициент переменной части равен 1. При увеличении выручки этот коэффициент пропорционально растет, при уменьшении — уменьшается. Таким образом, денежное вознаграждение обслуживающего персонала компании поставлено в зависимость от эффективности работы компании, причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в своей зарплате от результативности деятельности всей компании. Таким образом, ключевые работники компании получают реальную возможность экономически разделять как успехи компании, так и ее неудачи.

Пример комплексного построения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения приведен в таблице 3.

В данном примере:

- Применена 16-разрядная тарифная сетка.
- Для каждой должности имеется разрядная вилка, которая дает возможность сотрудникам расти в пределах одной должности.
- В качестве базовой выбрана ставка шестого тарифного разряда.

- Базовый оклад равен произведению базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.
- Базовая зарплата равна сумме базового оклада, надбавки за стаж работы и общую эффективность работы.
- Переменная часть заработной платы рассчитывается в процентах от базовой зарплаты.
- Для разных категорий персонала определен различный процент переменной части.
- Коэффициент переменной части взят за 1,0, потому что предприятие выполнило план по объему полученной выручки.
- В таблице вычисляется размер переменной части, которая равна произведению базовой зарплаты на процент переменной части и на коэффициент переменной части.
- Общее денежное вознаграждение равно сумме базовой зарплаты и переменной части.

Бенефиты или социальная составляющая

компенсационного пакета

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами, или социальным пакетом компании. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Какие же цели преследует работодатель, предоставляя помимо основного денежного вознаграждения еще и определенный набор социальных льгот и выплат? Цели эти достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения о компании (PR-цели), увеличение реального благосостояния собственных работников.

Основная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций заключается в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика

предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

Создание локальных нормативных актов

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно – система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы:

- Показатели премирования;
- Условия премирования;
- Шкала премирования;
- Круг премируемых;
- Источник премирования;
- Механизм и условия депремирования.

Внедрение компенсационного пакета

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации прежде всего необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, а изменения в существенных условиях труда, которым является система оплаты, могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Вера

сотрудников в руководство фирмы и доверие к разрабатываемым мерам – основной вопрос внедрения компенсационного пакета.

Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты – все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения. Можно сконструировать замечательную систему оплаты, которая будет отлично работать на бумаге, но если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться, то можно получить прямо противоположный результат. Поэтому разработке механизма информирования работников о новой системе оплаты иногда нужно уделять больше времени и сил, чем разработке самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно содержать, как минимум, три этапа. Первый этап – это письменное и устное информирование персонала. Второй – специальные обучающие программы, которые моделируют различные ситуации, связанные с новой системой компенсаций. И, наконец, третий этап – постоянная консультативная помощь и поддержка сотрудников. У них, естественно, будут возникать различные вопросы, и нужно определить круг лиц, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику фирмы.

Наконец, когда модернизируется компенсационная система, то нужно оценить возможности предприятия платить те деньги, которые полагаются по новой системе. Достаточно часто встречаются ситуации, когда количество комиссионных может достигать таких сумм, что руководству компании становится неловко выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом аннулировать какие-то пункты компенсационной системы.

Отдельная проблема – мониторинг эффективности новой системы компенсаций. Ряд выплат, бонусов или премий может быть рассчитан на достаточно отдаленную перспективу (премии по итогам года), а система вознаграждения должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свои трудовые усилия в запланированное русло. Кроме измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно применять методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга компенсационной системы должны приводить к модификации условий и механизмов денежного вознаграждения.

РАЗДЕЛ 3. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

Крупные менеджеры хорошо осознают роль правильной постановки целей в мотивировании творческой активности людей. Цели:

- 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- 2) могут служить нормативами, с которыми следует сопоставлять результаты работы;
- 3) могут служить в качестве механизмов для обоснования затрат ресурсов;
- 4) могут влиять на структуру и процедуры в организационных системах;
- 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Процедура постановки целей требует от управленцев четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. От формулирования целей следует ожидать ряда важных характеристик. Они должны быть измеримыми, однозначными, должны включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми; предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает; пользоваться поддержкой организации, быть контролируемыми и т.д.

3.1. Стиль общения руководителя

Для подавляющего большинства подчиненных значение имеет то, в каком тоне было дано поручение, как вел себя руководитель, учитывал ли он мнение самого подчиненного. Большинство подчиненных в той или иной ситуации отличаются повышенной чувствительностью к нюансам поведения и общения руководителя. При этом часто срабатывает хорошо исследованный в социальной психологии механизм *атрибуции* – обобщения незначительных отклонений в поведении другого человека, например начальника, и поиск «глубинных» причин такого отклонения. Чтобы выразить свое неудовольствие, руководителю часто вообще нет нужды проговаривать с подчиненным какие бы то ни было аспекты. Слово или жест могут оказать корректирующее воздействие на поведение. Все это требует от руководителя особого умения, с одной стороны – ровного стиля общения, с другой – умения верно расставлять в общении с подчиненными вербальные и невербальные ударения. Этот набор знаний и умений получил название коммуникативной компетентности.

3.2. Перепроектирование работ

Согласно Р. Гриффину, «проектирование работ – это формальная или неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы с учетом потребностей и запросов как организации, так и индивида» (цит. по Синк, 1989, с. 371). Термин «перепроектирование работ» уместен во всех случаях, когда работа или задание меняются в связи с новой технологией, реорганизацией предприятия, инициативой работника, указаниями руководства или процессом управления по целям.

Одной из основных целей перепроектирования работ может быть повышение ее производительности путем усиления мотивации работника. Поэтому термин «перепроектирование работ» часто соседствует с такими терминами, как расширение работ (т.е. поручение работнику большего объема однотипных заданий) и обогащение труда (т.е. дополнительное поручение более ответственной и сложной работы). Как правило, именно обогащение труда рассматривается в качестве наиболее удачного способа перепроектирования работ.

Теория характеристик работы

Д. Хакмена и Г. Олдхэма

В этой теории получила развитие концепция обогащения труда. Основная идея теории состоит в утверждении, что рост вероятности благоприятного психологического состояния человека обусловлен наличием пяти существенных характеристик работы, три из которых связаны с ее содержательностью, а именно:

- 1) разнообразие работы (т.е. выполняемая работа предполагает разнообразие навыков и склонностей);
- 2) законченность работы (т.е. наличествует как минимум явно различимый цикл действий с видимым результатом);
- 3) значимость работы (т.е. осознание работником влияния его деятельности на организационную систему);
- 4) самостоятельность при выполнении работы;
- 5) обратная связь, обеспечивающая работнику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Две последние характеристики вызывают благоприятное психологическое состояние работника, определяемое как осознание им значимости выполняемой работы, осознание ответственности за ее

результаты и знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

3.3. Концепция доверия и делегирования полномочий

В любом взаимодействии и распределении функций между людьми имеются как минимум две договаривающиеся стороны. Они получили наименование «клиент» и «контрактор». Клиент делегирует контрактору некоторое задание и рассчитывает на его выполнение. Организации базируются на ролях, а роли – ни что иное, как группы делегированных задач.

Перечисленное выше основывается на социальных обязательствах, которые предполагают, что мы делаем что-то для других, понимая, что на нас рассчитывают. В этом смысле нормы – групповые предписания осуществлять или не осуществлять определенные действия, в основе которых лежит определенное доверие.

Делегирование полномочий есть действие и отношение (обычно социальное действие и отношение), которые основываются на специфическом наборе убеждений и целей, а также на принятии определенного решения. Этот комплекс элементов, а также определенное ментальное состояние обычно называют доверием.

Прежде чем делегировать право выполнить какое-либо действие агенту У (инструменту или сотруднику), клиент должен верить, что то, чего он желает, в принципе можно достичь (вера в компетентность контрактора), что это надо делать (предвидение).

Определение доверия из учебника Д. Гамбретта «Доверие»: «*Доверие — это субъективная оценка вероятности, из-за которой индивид А ожидает, что другой индивид В выполнит определенное действие, от которого зависит благосостояние А*» (Gambetta D., 1990).

При доверии должны выполняться некоторые условия.

Первое. Один индивид доверяет другому только относительно некоей цели, которую желает достичь. Теоретически, если у человека нет целей, он не сможет ни принять решение, ни заботиться о чем-либо. В этом случае ему незачем и доверять кому-либо.

Второе. Доверие само по себе состоит из надежд. Это ментальное состояние, комплекс установок клиента относительно контрактора по поводу его поведения, релевантного цели клиента.

• *X* — это полагающийся агент, который испытывает чувство доверия. Это когнитивный агент, наделенный внутренними эксплицитными целями и надеждами.

- U – агент или даже объект, которому доверяют (кстати, ему не обязательно быть человеком). Это может быть и инструмент, вовлеченный в действия X , и даже естественное событие или сила. От него необходимо лишь следующее:

- а) он должен быть в состоянии стать причиной результата P посредством некоторых действий T ;

- б) результат P полезен для X (или цели X), и X рассчитывает на U в отношении получения P ;

- X доверяет U относительно $P \setminus T$ и для $P \setminus T$; X верит также, что P возможен и достижим.

Поскольку действия U полезны для X , и X на них рассчитывает, это может означать, что X *делегировывает право* на некоторые действия и даже постановку промежуточных целей U . Это ограниченные отношения между доверием и делегированием. Иначе говоря, доверие – это *психологический двойник делегирования*.

3.4. Делегирование

При делегировании X нуждается или желает некоторого действия U и включает его в свой план. X создает нечто вроде плана (проекта) взаимодействий нескольких агентов, в который включен U . Делегированная U задача присутствует в этом плане в качестве цели-состояния и цели-действия.

Делегирование в слабом смысле не требует двустороннего осознания самого делегирования и договоренности о нем: U может не осознавать того факта, что X использует его действия. Примером такого делегирования может послужить охота на уток, в которой охотник включает поведение утки в свой план: полет утки в определенном направлении. Поэтому охотник не целится в саму утку, а в то место, где она будет через мгновение. Он делегирует птице в своем плане определенное действие и птица без всякого осознания участвует в плане охотника.

Более строгая *форма делегирования* основывается на осознании U намерения X использовать его действия; обычно эта форма основывается на принятии U цели X (по определенной причине: материальная компенсация, общий интерес, соответствие собственным целям и т.п.), часто после определенных переговоров (заказа, предложения и т.п.), закончившихся некоторым соглашением и договором (трудовым контрактом).

Доверие и делегирование – не одно и то же. Само слово «доверие» многофункционально, оно обозначает и простую оценку человека (подчиненного) перед тем, как положиться на него (это можно назвать

«глубинным доверием»), и то же самое, но плюс решение положиться на U (это можно назвать «расчетом»), и действие доверия, порождение зависимости от поведения другого человека.

Люди могут доверять без делегирования:

- если уровень доверия недостаточен для делегирования;
- если уровень доверия достаточен, но имеются другие причины, делающие невозможным делегирование (например, запрет).

Делегирование также может осуществляться без доверия:

- в том случае, если клиент не свободен в своем выборе;
- клиент не имеет достаточно информации;
- клиент имеет альтернативу;
- клиент лишь пытается проверить контрактора (делегирование вслепую).

Интересно, что делегирование не имеет степеней: или клиент делегирует полномочия или нет. В то же время доверие имеет степени или уровни: клиент доверяет контрактору больше или меньше относительно требуемых действий.

Несоциальное доверие

Что один человек думает о другом субъекте (объекте), которому он доверяет? Например, если я стою у стула и думаю: «Я ему не доверяю».

Во-первых, у меня есть цель P , которую я стремлюсь достигнуть с помощью стула. Во-вторых, у меня есть несколько надежд.

1. **Надежда на «компетентность»:** позитивная оценка $U - U$ может быть полезным для достижения P .

2. **Надежда на «диспозицию»:** Я верю, что U не только может выполнить действия T , но и выполнит их на самом деле.

3. **Надежда «зависимости»:** Я завишу оттого, делегирую ли полномочия U , или нет (строгая зависимость), или для меня будет лучше положиться на U , чем не положиться (слабая зависимость).

4. **Надежда «осуществимости»:** Я верю, что цель P может быть достигнута. Это очевидно, так как если X доверяет U в достижении P , он также должен верить и в саму цель P .

Описанные выше положения концепции доверия и делегирования очень актуальны для обоснованной упорядоченности отношений как с сотрудниками внутри организации, так и с представителями других организаций. Очень часто в новейшей российской истории некомпетентность в вопросах доверия и делегирования приводит к плачевным результатам. В то же время процедурные ограничения,

налагаемые на действия делегирования, регулируют деятельность контракторов (подчиненных) ничуть не меньше, чем политика заработной платы или менеджмент, ориентированный на установление личных отношений с подчиненными. Даже только самодиагностика уровня доверия к коллеге, проведенная с учетом описанной концепции, может уберечь руководителя от многих ошибок.

3.5. Карьерный рост

Одним из следствий, вытекающих из концепции двух факторов мотивации Ф. Герцберга, является управление карьерой. Если быть еще более точным, то ранние теоретические корни этого направления менеджмента лежат в концепции Альфреда Адлера о мотивации преобладания и достижения. Как известно, Адлер считал стремление к преобладанию над другими людьми одним из базовых побудителей человеческой деятельности. Поэтому неучет карьерных устремлений подчиненных ведет к плачевным результатам. Так, даже самый качественный специалист, остающийся на своем месте более 5-6 лет, начинает терять интерес к своей работе и постепенно снижает как продуктивность деятельности, так и качество ее результатов. Он лишается одной из самых плодотворных потребностей из числа включенных А. Маслоу в иерархию потребности – потребности в развитии и признании заслуг.

Под деловой карьерой или карьерным ростом понимается продвижение сотрудника по «ступенькам» служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Принято различать карьерный рост как процесс, в котором ведущую роль играет сам растущий, и карьерный рост как продвижение (промоушн), в котором более активную роль играет человек, продвигающий другого человека по карьерной лестнице. В первом случае можно говорить о внутренней мотивации человека, которым движут мотивы роста, во втором – о практике стимулирования человека или управления его деятельностью.

При классификации сотрудников сточки зрения их карьерной перспективности полезно использовать два критерия: «*потенциал продвижения*» и «*уровень текущей профессиональной компетенции*». При использовании указанных критериев обычно выявляются четыре группы сотрудников:

1. *Учащиеся (новички)* – потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая.

2. «*Звезды*» – и то, и другое высокое.

3. *Твердые середнячки* – хорошо работают, но шансы невелики.

4. *«Сухостой»* – работают мало и шансы на продвижение невелики.

Выделяют большое число мотивов, ведущих к карьерному росту, среди них: самостоятельность; автономия; стремление к более высокому уровню компетентности, безопасности и стабильности; расширение своих возможностей; предпринимательская креативность; потребность в первенстве; стиль жизни; материальное благосостояние; обеспечение более здоровых условий жизни. Многие из них вполне соотносимы с классификацией, введенной Герцбергом. Это означает, что даже сама возможность карьерного роста действительно ведет к самостоятельной интенсификации деятельности.

Обычно рассматривают несколько видов карьеры:

- динамичную и статичную;
- вертикальную, горизонтальную и ступенчатую;
- административную и профессиональную;
- центростремительную.

Планирование деловой карьеры представляет собой систему мероприятий, если в нее включены:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста;
- стимулы при разработке индивидуальных планов карьеры;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, кураторство, разовые задания, подбор должностей);
 - подсистема повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
 - формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Обычно *карьерограмма* составляется на 5—10 лет, при этом требуются:

- разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
- учет потребностей сотрудника;
- изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника;
- определение критериев успехов сотрудника;
- ознакомление сотрудников с перспективами их роста;
- избежание карьерных «тупиков», пребывая в которых человек теряет надежду на свое продвижение.

Правильно спланированная карьера и разработанное соглашение об условиях карьерного роста, основанные на учете потребностей сотрудника, могут стать надежным мотиватором его успехов, рассчитанным на длительное время.

3.6. Потребности, мотивы и ценности

Углубленные исследования психологического содержания мотивации требуют более детального различения процессов и структур, входящих в круг «регуляторов деятельности». В большем уровне различения нуждаются понятия «потребность», «мотив» и «ценность».

По одной из наиболее популярных точек зрения, потребности – это непосредственные жизненные отношения человека с миром. Они действуют здесь и теперь, отражают текущее состояние указанных отношений. Личностные ценности – подобны «консервированным» отношениям с миром, обобщенные и переработанные совокупным опытом социальной группы. Они мало зависят от ситуативных факторов.

Через потребности человек переживает свои отношения с миром «один на один». Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях – всегда не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. Иерархия ценностей находится в неизменном индивидуальном положении.

Различаются параметры влияния потребностей и ценностей на мотивы. Потребности стимулируют действия в определенном направлении, а ценности притягивают. Субъективно потребности воспринимаются как нечто внутри нас, толкающее к чему-то снаружи. Ценности воспринимаются как нечто внешнее, относящееся к миру. По мере удовлетворения потребность насыщается, ценность принципиально не насыщаема. Поэтому движение к ценности есть «вектор в бесконечность» (Леонтьев Д.А., 1997). Потребности переживаются человеком как воплощение индивидуального желания, ценности – как объективно желаемое положение вещей не только для носителя ценности, но и для окружающих. Личностные ценности не всегда осознаются в достаточной степени, но от этого они не менее действенны.

Функции ценностей

Клакхольм (1951) писал, что без ценностей «...функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на дости-

жение групповых целей; индивиды не могли бы получить от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений; они бы также не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей».

Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей больших социальных групп, в том числе общечеловеческих ценностей.

Ряд исследователей различает две группы ценностей: а) ценности – цели жизнедеятельности, или предельные ценности; б) ценности – принципы жизнедеятельности, или инструментальные ценности. Первые обладают смещающим, корректирующим влиянием на мотивы, вторые – на возникновение актуальных мотивов.

3.7. Стимулирование без мотивации

Поведенческий подход в своем раннем варианте (Дж.Б. Уотсон, Э. Торндайк) большинство психических функций рассматривал как имеющие место, но не подвластные научным методам исследования. Гораздо продуктивнее сосредоточить фокус научных исследований на тех аспектах жизнедеятельности человека, которые могут быть надежно измерены и воспроизведены, то есть на его поведении. Поэтому и вопрос повышения мотивации работника должен быть переформулирован в терминах поиска того сочетания производственных условий, которые надежно приводят к более высокой производительности труда работников.

Одним из вариантов последовательного поведенческого подхода стал *гипотетико-дедуктивный бихевиоризм* К.Л. Халла, сконцентрированный на построении математической теории поведения. Халл не отвергал «внутрипсихических» факторов, а искал их эквиваленты, доступные объективному контролю. В состав указанных факторов он ввел такие, как сила навыка (она считалась функцией количества проб, т.е. попыток совершить реакцию), «драйв» (потребность), под которой понималась величина, производная от депривации (лишения пищи, воды и т.п.), подкрепление и др. Так, потребность активизирует поведение. Внешние стимулы разряжают потребность и подкрепляют те реакции, которые ведут к ее удовлетворению. Центральное понятие этой концепции – потенциал реакции.

Поведение выступает в виде «связного» взаимодействия переменных, «семейств» навыков и иерархии мотивов. Халл использовал любую возможность для количественного выражения результатов своих

исследований, но в итоге признал невозможность создания единой непротиворечивой системы связей между условиями и поведенческими результатами.

Когнитивный (познавательный) бихевиоризм Э. Толмена предусматривал между стимулом (условиями среды) и реакцией (производительностью) три группы «промежуточных переменных»: потребностную систему, систему ценностных мотивов (предпочтений одних объектов другим) и бихевиорального поля (ситуацию, в которой совершается действие). Сами промежуточные переменные определялись как детерминанты, которые опосредствуют двигательную реакцию (зависимая переменная) и раздражитель (независимая переменная).

Толмен не смог последовательно отстаивать ненужность признания значения внутренних оставляющих поведения. Ему пришлось пересмотреть интерпретацию классического закона упражнения. В классической поведенческой интерпретации упражнение – это упрочение связи между раздражителем и двигательным ответом. Толмен предложил такую трактовку: упражнение есть образование новых познавательных структур – познавательных карт, знаковых гештальтов, матриц «ценности-убеждения».

Оперантный бихевиоризм Б.Ф. Скиннера был подчинен главной задаче – предсказывать и контролировать (управлять) поведение. В нем впервые наметился переход от «линейного» представления о поведении к утверждению роли обратной связи в построении его форм (Скиннер, 1984).

Правдоподобная модель, описывающая взаимодействие организма со средой, всегда должна содержать три компонента:

- а) событие, по поводу которого происходит реакция,
- б) саму реакцию,
- в) подкрепляющие последствия.

В своих исследованиях Скиннер во многом опирался на результаты И. П. Павлова, который впервые назвал все события, усиливающие поведенческие проявления, «подкреплением», а все возникающие в связи с подкреплением изменения – «обусловливанием». В экспериментах Павлова подкрепление сочеталось со стимулом, а в исследованиях Скиннера – подкрепление зависит от реакции. Поэтому в первом случае происходит увеличение уже существующей реакции или уменьшение интервала между стимулом и реакцией. Во втором – повышается вероятность или частота появления новой подкрепляемой реакции или новый вид поведения.

Б.Ф. Скиннер назвал эксперименты Павлова «*респондентным*» обусловливанием, а собственные экспериментальные ситуации – «*оперантным*» обусловливанием. Последний термин означает, что поведение воздействует (*operates*) на среду, генерирует последствия. Одновременно были введены понятия «оперантное поведение» и «оперант».

Человек постоянно воздействует на среду, и многие последствия его действий имеют силу подкрепления. Таким образом, через оперантное обусловливание среда конструирует репертуар поведения человека, создает новые виды поведения. Аналогичные механизмы используются и при управлении руководителем поведением подчиненного.

3.8. Модификации поведения

Скиннер стоял у истоков программированного обучения. Он ввел принцип членения процесса решения учебной задачи на отдельные операции, каждая из которых контролировалась подкреплением, служащим сигналом обратной связи. Такое конструирование процесса обучения было основано на вычленении простейшей оперантной реакции как единицы процесса поведения (научения). Это позволяло превратить каждую из частей процесса в объект управления. Поэтому появилась возможность программирования обучения на всем его протяжении.

Однако аналогичные методы могут использоваться и для модификации поведения сотрудников, занимающихся менеджментом. Так, разбивая оплату работы на минимальные элементы (см. табл. 3) и изменяя коэффициенты того или иного раздела оплаты, менеджер может в большей или меньшей мере подкреплять требуемые элементы поведения подчиненного. Изменение ситуации бизнеса или его целей, отраженное в смене приоритетов оплаты, немедленно ведет к модификации поведения подчиненных, например к усилению желания повысить свою квалификацию или больше времени находиться на рабочем месте.

Таблица 3.1

Пример схемы оплаты, подкрепляющей разные качества и формы поведения

	Разделы оплаты ДОЛЖНОСТИ	Мастер Иванов	Менеджер Сидоров
	Базовый оклад	20 руб./час	25 руб./час
	Образование	1,1 (+10%)	1,3
	Условия труда	<u>1,12</u>	1,05
	Квалификация*:		
	• специальность	1,2	<u>1,4</u>

	• функции	1,3	1,3
	• профессии	1,0	1,0
	• компьютер	1,2	<u>1,6</u>
	Опыт работы**		
	• профессионально-важные качества	1,3	1,1
	• личные качества	1,1	<u>1,3</u>
	Внутреннее совместительство	1,0	1,2
	Фактическое время работы	1,2	1,0
	Итого(доплаты к базовому окладу):	+152%	+225%

* *Функциональная квалификация — это те умения, знания, навыки, которыми сотрудник владеет и которые должны поощряться в оплате труда, если работодатель стремится к ее развитию у работников. Она может быть разделена как минимум на четыре составляющие:*

- *имеющаяся специальность,*
- *исполняемые функции,*
- *дополнительные профессии,*
- *уровень компьютерной грамотности.*

** *Опыт работы, например, может включать в себя такие профессионально важные качества, как исполнительность, инициативность, умение построить отношения с клиентами, трудолюбие, и такие личностные качества, как креативность, доброжелательность, стремление к саморазвитию.*

Варьирование коэффициентами в разделах оплаты – необычайно мощная система менеджмента, оно может вести к произволу менеджеров. Поэтому, как правило, возможности варьирования ограничиваются тарифным соглашением или коллективным договором между работодателями и профсоюзом или работодателями и трудовым коллективом.

3.9. Развитие поведения работников с помощью обучения

Представители поведенческого подхода исходят из убеждения, что выполняемые человеком действия могут быть усовершенствованы в результате соответствующего тренинга, в котором подкрепляются удачные

образцы поведения и тормозятся неудачные. Схем проведения тренингов было разработано довольно много. Основные направления представлены ниже:

- реципрокное ингибирование,
- тренинг уверенности,
- моделирование,
- систематическая десенсибилизация,
- когнитивное реструктурирование.

Реципрокное ингибирование предложили М. Кавер (1924) и Дж. Вольп (1958). Оно базируется на классических результатах И.П. Павлова. Производится подавление страха неудачи у обучаемого путем сочетания тревожащего объекта с позитивно подкрепляющим, а также постепенным увеличением степени взаимодействия обучаемого с тревожащими его объектами или ситуациями.

Тренинг уверенности был предложен Дж. Вольпом и А. Сальтером (1958,1966). Основан на ролевых играх в ситуациях, вызывающих у обучаемого наибольшую тревогу. Предполагает разнообразные измерения особенностей тревоги, качества выполнения заданий, прогресса в выполнении. Часто выполняется в режиме видеотренинга, входе которого обучаемому удается выполнить несколько вариантов не удававшегося ему ранее поведения, затем видеозапись обсуждается тренером. Это помогает добиться наиболее удачного выполнения требуемых действий.

Моделирование разработано Миллером и Долардом (1941,1950), а также Бандурой (1969,1970). Предполагает продвижение к желаемому результату «малым и шагами». Не редко сопровождается просмотрами видеофильмов с образцовым выполнением требуемых действий и их разбором. Получил широкое распространение в концепции Total Quality Management, так как позволяет обучаемым модифицировать свое поведение в соответствии с лучшими образцами.

Систематическая десенсибилизация предложена Дж. Вольпом (1973) и имеет два существенных отличия от реципрокного ингибирования: клиент большинство процедур выполняет в воображении; ингибирование (торможение) осуществляется с помощью мышечного расслабления. Одна из задач, выполняемых в рамках данного подхода, - снять у обучаемых стрессовые симптомы, вызванные напряженным трудовым ритмом.

Когнитивное реструктурирование разработано А. Эллисом (1975). Тесно связано с методами рационально-эмотивного тренинга. В работе 1962 г. Эллис перечисляет множество иррациональных убеждений, осложняющих жизнь. Усилия группы обучаемых, работающей под руководством тренера, сосредоточиваются на логическом преодолении иррациональных

убеждений. Совместно подыскиваются аргументы, лишаящие эти убеждения силы. Также показал наибольшую эффективность при борьбе с профессиональными стрессами.

Принципы модификации поведения, принимаемые перечисленными направлениями:

- изменению подвергается поведение, а не внутреннее состояние.
- осуществляются упражнения, которые активно контролируются тренером.
- затруднения в поведении устраняются даже без обсуждения их причин.
- занимают сравнительно мало времени, максимум несколько недель.
- методики основываются на экспериментальных данных.

3.10. Управление мотивацией, основанное на психологических концепциях

В начале XX в. немецкий ученый Вильгельм Штерн разработал систему «критического персонализма», в рамках которой личность рассматривалась как целостность, обладающая поверхностными и глубинными слоями. Поверхностные слои личности обращены к миру, глубинные образуют специфическое образование – «Я». О личности и ее свойствах нельзя судить по отдельному показателю. Необходимо измерение многих показателей и на протяжении длительного времени. Персоналистический подход распространялся В. Штерном на многие психические явления – мышление, память, внимание, воображение, чувства. Мотивы также рассматривались с персоналистической точки зрения.

Опираясь на концепцию В. Штерна рекомендовал еще Г. Мюнстерберг. Однако ученики Штерна были «развеяны» войной по всему миру, и его научная школа не получила дальнейшего развития. Тем не менее приоритет этого ученого в исследовании глубинных психических процессов, к которым, без сомнения, относятся потребности, мотивы и ценности личности, был заново открыт и по достоинству оценен американским психологом Г. Олпортом (1968).

Проникновение в психологические структуры мотивации потребовало переосмысления методических оснований психологического исследования. Подобная работа проводилась в виде дискуссии с поведенческим подходом.

Американский психолог Карл Роджерс выдвинул представление о трех способах получения знаний о человеке:

- первый способ – выдвижение гипотезы и ее проверка на основе внутреннего опыта.

- второй – выдвижение гипотезы, ее эмпирическая проверка, согласование с результатами других исследователей.

- третий способ – «межличностное познание», основанное на *эмпатии* исследование событий, совершающихся внутри человека. Путь такого познания двоякий: а) подтверждение правильности гипотезы тем человеком, которого изучают, б) подтверждение гипотезы объективными методами.

Критически важным стало утверждение о том, что использование только одного способа исследования ведет к искаженным результатам.

РАЗДЕЛ 4. МОТИВИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

4.1. Принципы мотивирующей организации труда

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

Итак, мы работаем из-за необходимости, но есть и другие причины. Работа, по утверждению Фрейда, необходимость, но всегда ли она неприятна? Не потому ли мы работаем, что хотим этого? Мнение Маркса должно стать отправной точкой в наших рассуждениях. Труд, представляя собой творческий объединяющий процесс, в результате которого люди получают продукты своих усилий, взаимодействуя с себе подобными, так или иначе способствует благополучию индивида. Обращаясь к мотивам мужчин и женщин, обладающих профессиями, требующими значительных усилий и предполагающими автономию, такими как врачи, архитекторы, ученые, но тем не менее низкооплачиваемыми, отчасти правомерно сделать вывод, что они работают, потому что хотят заниматься именно тем, чем занимаются. Однако, представив себе недостаточно квалифицированного

рабочего, чья задача – выполнять ряд ограниченных повторяющихся действий, мы будем менее уверены в своей правоте. Допуская, что мотивация работать представляет собой смесь внешних факторов, таких как заработная плата, и внутренних – интерес к профессии в сочетании с чувством общественного долга, мы должны признать, что перевес по значимости в ту или иную сторону зависит от самого работника. Для углубленного изучения данной проблемы мы рассмотрим несколько теорий о том, что человек может приобрести благодаря работе. От чего именно зависит ощущение собственного благополучия и удовлетворения работой?

Для того, чтобы мотивировать труд нужно следовать следующим принципам:

1. Любые действия должны быть осмыслены. Деятельность невозможна без цели, без смысла. Цель, то есть достижение поставленного как задача результата, сама по себе является мотивом, движущей силой, побуждающей человека действовать. Подчиненные должны видеть смысл того, что они делают.

2. Очень важно, чтобы результат работы был значимым для кого-то конкретно (клиента, поставщика и т. д.). Большинство работающих стремятся удовлетворить потребность в личной причастности к результату, к контактам с людьми. Если в вашей фирме (подразделении) есть участки работы, порождающие безразличие, незаинтересованность, то подумайте, как расширить контакты сотрудников с теми, кто зависит от результатов их деятельности. Привлеките их к переговорам с потребителями вашей продукции, к участию в рекламной кампании, и результаты не заставят себя ждать.

3. Большинство работающих хочет показать свои способности и свою значимость. Люди негативно относятся к тому, когда решение по вопросам, в которых компетентны именно они, принимается без их участия. Не допускайте такого, и выиграете вдвойне. Во-первых, вы повысите заинтересованность работника, а во-вторых, он будет вынужден повышать уровень своей компетентности.

4. Каждый человек стремится выразить себя, доказать, что он может что-либо сделать. Лучше, если это «что-либо» получит имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе. Мотивация к труду значительно повышается, когда его результаты являются именными. Если это затруднительно, можно использовать следующее: дайте возможность

подчиненному, успешно справившемуся с работой, самому доложить о результатах вышестоящему начальнику. Это хорошо стимулирует не только его, но и остальных. И, наоборот, очень плохо, когда руководитель присваивает результаты работы своих подчиненных. С точки зрения психологической, такие действия неоправданны. Как пишут В. Зигерт и Л. Ланг, если «руководитель украшает себя перьями, добытыми его подчиненными, это портит им кровь».

5. Каждый работник имеет точку зрения на то, как именно улучшить свою работу. Он рассчитывает, что его предложение встретят заинтересованно. Приток новых идей должен быть организован. Если хотя бы два-три раза в год вы будете просить сотрудников предъявлять в письменном виде предложения по улучшению их работы, вы не только в значительной степени повысите мотивацию, но и сможете проводить инновационную политику в фирме.

6. «Просто не представляю, что бы мы без вас делали!» — эта фраза, сказанная искренне и с благодарностью, позволяет сотруднику почувствовать свою значимость, важность своего труда для общего дела. Не забывайте говорить так своим подчиненным и помните, что незаменимые люди есть. Во всяком случае каждый ваш работник должен быть уверен в собственной незаменимости. Если сотрудник говорит: «Для него меня нет», — это знак полной несостоятельности руководителя.

7. Каждый человек стремится к успеху. А успех — это реализованные цели. Успех предприятия будет успехом сотрудника тогда, когда он принимает непосредственное участие в постановке целей предприятия. Не пренебрегайте этим. Ставьте цели вместе со своими подчиненными, и тогда они вложат больше личной энергии в выполнение работы, необходимой для достижения целей.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Ощущение успеха возникает не только при достижении цели; но и тогда, когда результаты труда сотрудника видят и признают окружающие. Признайте успех подчиненных, помогите им ощутить его вкус, поощрите людей материально или морально и немедленно дайте им более трудное и ответственное задание.

9. По способу, форме и скорости получения информации сотрудники оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного руководителя. Если доступ к информации затруднен или она поступает с

опозданием, они чувствуют себя униженными. В результате внутреннее побуждение к труду у людей становится слабее и возникнет соблазн скрыть или исказить информацию о выполнении задания, которую они дают руководителю.

10. Людям, как правило, не нравится, когда решения об изменениях в их работе и на рабочих местах, даже позитивные, принимаются без их ведома, без учета их мнения, знаний и опыта. Исключением здесь может быть, по-видимому, только заработная плата.

Хотя мы должны сказать, что ряд экспериментов показывает следующее: когда вы хотите изменить что-то к лучшему в работе какого-то участка, люди, как правило, могут довольствоваться меньшим, при условии, что вы попросите их самих выдвинуть предложение об оплате труда, связанное с этими изменениями. Но даже тогда, когда предложения окажутся чрезмерными и превысят ваши возможности (а это бывает реже, чем вы думаете), можно найти компромисс. Причем — «к полному удовольствию сторон».

11. Каждый человек стремится знать, по каким критериям и как оценивается качество его труда, информация об этом сотруднику нужнее, чем его руководителю. Конечно, такая информация должна представляться и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

12. Вспомните об игре в кегли. Видимые результаты повышают интерес игроков, будят азарт. Для всех нас неприятен контроль со стороны. Если он слишком мягкий — в нем нет смысла, если слишком жесткий, то активизирует человека в попытках уйти от цели. Лучший контроль — это самоконтроль, особенно для тех рабочих мест, которые считаются неинтересными, непривлекательными.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому завышенное требование, дающее шанс дальнейшего развития, принимается гораздо лучше, чем заниженное. Если работа примитивна и у исполнителя нет возможности развиваться, то повысить ее привлекательность можно следующим образом: обусловьте данную работу повышением квалификации, и в ней появится смысл.

14. Люди остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это не компенсируется деньгами. Поручать все больше и больше работы

ответственным, добивающимся успеха сотрудникам — не лучший способ действия, ибо он убивает инициативу. Профессиональный менеджер охотится не за секундами, а за талантами.

15. Люди принимают во внимание: позволяет ли работа быть самому себе шефом. Если у человека есть «свободное пространство» для инициативы в организации производства, если он имеет возможность для самовыражения, для самостоятельного принятия конкретных решений и установления порядка действий, то это значительно повышает заинтересованность в труде и, соответственно, отдачу.

4.2. Критерии оценки и типология персонала

Прежде чем приступить к процедуре оценки персонала необходимо выявить основания разочарованности работников в существующем положении. Разочарование в работе и, как следствие, низкая отдача обычно бывают вызваны следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственно руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство униженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

Стадия 1. Растерянность

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже

пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Стадия 2. Раздражение

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3. Подсознательные надежды

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументированно доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Стадия 4. Разочарование

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет 'вести себя плохо', начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой

стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия б. Заключительная

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Соотношение активации и эффективности

Факторами активации могут быть самые разнообразные аспекты внешней и внутренней среды:

- надежда на денежное вознаграждение;
- угроза наказания (штраф, ограничение в правах и т.п.);
- страх не пройти испытание, не быть принятым на работу;
- страх совершить роковую ошибку, приводящую к аварии, краху компании, личному банкротству и т.п.;
- прием допингов (в том числе - лишняя чашка кофе);
- психическое состояние, обусловленное предшествующими событиями (усталость, напряженность, раздраженность, взвинченность, окрыленность);
- активизирующие внешние факторы (мелькание на мониторе, суета, быстрые передвижения людей, шум, музыка и т.п.);
- ревность;
- увлеченность задачей и т.п.

Для простой задачи требуется более мощная активация, а для более трудной – гораздо менее мощная. Иными словами, для выполнения трудной задачи оптимум активации ниже. Это обусловлено тем, что трудная задача требует более высокой концентрации и координации усилий, чем простая задача. Излишняя активация приводит к тому, что субъект начинает переключаться собственно с задачи на свои переживания, как отрицательные - страхи, опасения, нервозность, - так и положительные - предвкушение успеха, страстное желание получить денежную премию, надежду "обойти" конкурентов и т.п.

Теперь от простой и трудной задач перейдем к исполнителям. Допустим, у нас есть два потенциальных исполнителя – А и В, и задача средней трудности. Однако для исполнителя А эта задача простая, а для

исполнителя В–трудная, поскольку у него меньше опыта, ниже уровень знаний и т.д.

Практические выводы:

1. Не следует слишком активировать менее способных исполнителей
2. Не следует слишком активировать исполнителей, решающих трудную задачу.
3. Для каждого исполнителя следует определить уровень оптимальной активации и избегать выхода за этот уровень.

Часто, проводя на фирме оценку персонала, руководство интересуется именно индивидуальной мотивацией сотрудников. В итоговом отчете требуется не просто нарисовать портрет человека, а выявить его стремления и пожелания, а выявить его стремления и пожелания и их соответствие реальному потенциалу. Грамотные руководители и менеджеры по персоналу могут использовать сведения для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Ниже предлагается типология людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей.

В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме.

1. Самооценка. Она, безусловно, важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальна реальная высокая самооценка, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к «выученной беспомощности» - человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку 'все равно ни на что не способен'. Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивым решениям.

2. Уровень притязаний. Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет много достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать свое место под солнцем. Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих синицу в руках. Как правило, для них важнее не потерять достигнутое, избежать неудачи.

3. Локус контроля. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. В крайних вариантах безответственны, всегда себя оправдывают и не стесняются сваливать вину

за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к склонности к самообвинениям.

В реальной жизни наиболее часто встречаются 6 типов подхода к построению карьеры.

1. Альпинист.

(Высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Нормальный человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени снизу доверху, отрабатывает все продвижение. Хороший профессионал и менеджер, делает следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хорошо технически оснащен. Полон решимости дойти до вершины, и будет штурмовать ее до победы. Впрочем, победа будет заслуженной. Ему почти не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким необдуманным решениям, и если ему не вставлять палки в колеса, он не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо он скажет сам и добьется получения желаемого.

2. Иллюзионист.

(Высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер «видимостей», предпочитает «казаться» в большей степени, чем «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен на себя брать излишнюю ответственность. Без угрызения совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений. В качестве 'лица' компании может быть весьма полезен, эта деятельность будет одновременно удовлетворять его самолюбие и ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

3. **Мастер.** *(Высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля).* Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя

уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не на верх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию, он будет 'ваш'. Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему – даже если его нагрузка удвоится, он справится, почувствовав вновь интерес к жизни.

4. Муравей. (*Низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля*). При этом может быть очень хорошим профессионалом в своем деле. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не от того, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений - может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же вы хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему 'опору' в качестве компетентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. Коллекционер. (*Низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля*). Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что 'хотел бы быть начальником'. Его денежные притязания, как правило, гораздо выше его реальной стоимости. Однако, если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного начальника. Предоставьте ему возможность дальше обучаться на престижных курсах. Перед продвижением по службе нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. Узурпатор. (*Низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля*). Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие

к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее в фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто произвольно расширяя собственные полномочия. Успешно работает в стабильной ситуации, но когда она становится неопределенной, решения принимаются хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Важно видеть перспективы, которые он может достигнуть на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные. Продвигать его можно тогда, когда вы можете отдать ему всю полноту полномочий. Для людей этого типа эффективным может быть тренинг личностного роста.

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

4.3. Доверие как основной метод мотивации персонала

Доверие возникает при слиянии воедино ряда факторов: интересов человека, его установок, эмоциональных реакций или личного опыта. Любые позитивные результаты действий вызывают доверие к ним и при повторении закрепляют положительную реакцию доверия.

Согласно легенде, во время беседы Конфуция с учениками учителя спросили: «В чем состоит искусство управления страной?» Он ответил: «В приближении народа к тем, у кого власть». «Что же тогда входит в понятие власти?» – «Обеспечивать безопасность народа, заботиться о его сытости и пользоваться его поддержкой». Тогда ученики поставили вопрос так: «Если бы потребовалось отказаться от одного из этих элементов, каким бы вы пожертвовали?» «Вооружением», – ответил он. «А если бы пришлось отказаться от двух?» «Тогда, – ответил Конфуций, – я бы пожертвовал продуктами питания». «Почему именно ими?» – воскликнули ученики. «Потому что, если будет поддержка народа, будет все остальное», – ответил учитель.

Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии воедино ряда факторов:

3. интересов данного человека;
4. его установок;
5. эмоциональных реакций;
6. предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений;
7. адаптивных способностей личности;
8. уровня интеллектуального развития и т.д.

Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении на работе. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком на основе проб и ошибок и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть отвергнуто с последующим закреплением реакции недоверия к данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономическое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами. Любой отрицательный опыт может закрепиться в сознании людей, вызывая повторяющееся отрицание и устойчивое недоверие.

Экономическое содержание категории доверия носит наиболее конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на различных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро- и макроуровне, т.е. на уровне отдельной организации и экономики в целом.

В этом смысле повышение уровня доверия в организациях зависит от создания условий для положительного решения ключевых вопросов качества трудовой жизни, под которым понимается определенная совокупность потребностей работника и степень их удовлетворения.

Ниже приводятся показатели качества трудовой жизни, опубликованные исследовательским «Институтом труда Америки».

1. Справедливая заработная плата – равная плата за равный труд, справедливо обоснованная дифференциация оплаты труда. Рекомендуется

учитывать уровень индивидуальной ответственности за результаты общего труда, предусматривать дополнительное вознаграждение за длительный стаж работы в компании.

2. Программа дополнительных выплат – выплаты работнику и его семье в случае болезни, а также оплачиваемое время отдыха в связи с праздниками, отпусками, оплачиваемые отпуска для получения образования.

3. Условия безопасности труда и охрана здоровья. Сюда же относятся установление нормальной продолжительности рабочего дня, пенсионного возраста и другие факторы, определяющие социальные права работников.

4. Гарантия занятости – обеспечение непрерывности трудового стажа и уверенности работника в своем будущем. Предпринимателям рекомендуется брать на себя часть расходов, которые возникают в связи с вынужденной сменой места работы (дополнительное профессиональное обучение, переквалификация).

5. Развитие способностей работников – программы повышения общеобразовательного и профессионального уровня, переподготовки, самореализации личности.

6. Социальная интеграция – благоприятный социально-психологический микроклимат; отношения руководителей и подчиненных, способствующие откровенности и доверительности, свободе от предрассудков и равенству людей независимо от ранга и положения.

7. Участие работников в управлении производством и собственностью, поощрение инициативы, выдвижения новых идей. Осознание работника, что деятельность его организации позитивно влияет на развитие общества.

8. Демократия на производстве. Работникам обеспечены права и привилегии, вытекающие из их принадлежности к организации (свобода слова, право на невмешательство в личную жизнь, отсутствие какой-либо дискриминации и право на участие во всех связанных с работой мероприятиях).

9. Стиль жизни – работа должна быть гармоничной частью жизни индивида. Графики работы, командировки и сверхурочная работа должны быть разумно сбалансированы с обязанностями перед семьей, свободным временем, используемым для отдыха и развития личности.

Механизм доверия между работником и работодателем основывается на психологии доверия каждого индивидуума и группы людей, что вызывает необходимость более полного познания природы доверия как психологической категории. Источниками формирования и укрепления отношений доверия в организации являются:

- Открытость и доступность информации;
- Первоочередное и безусловное решение социальных проблем;
- Справедливая и непротиворечивая законодательная база;
- Возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;
- Защита собственности граждан;
- Добросовестность, честность и компетентность руководителей;
- Четкая обратная связь;
- Неотвратимость вознаграждения;
- Устойчивость «правил игры», договорных отношений и партнерских связей;
- Гарантирование минимума жизненных благ и условий плодотворной деятельности;
- Достойный имидж и культура организаций.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, разрабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, формирования планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям относятся следующие характеристики и оценки:

1. **Порядочность** – репутация честного и верного своему слову человека.

2. **Компетентность** – способность к быстрому и правильному принятию решений, содействующих успешной работе предприятия в условиях рынка, а также обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.

3. **Справедливость** – умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников.

4. **Честность** как по отношению к своим работникам, так и к акционерам компании.

5. **Последовательность** – надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях.

6. **Лояльность** – доброжелательность или готовность защитить, поддержать и подбодрить других.

7. **Открытость** – психологическая доступность или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь, которая позволяет оценить правильность посылаемой руководителями информации, ее восприятие работниками. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Консультант по управлению Роберт Брюс Шо, занимающийся в течение многих лет исследованием проблем доверия, в книге «Ключи к доверию в организации» пишет: «Доверие – это не просто гуманный подход к отношениям между людьми, не только благоприятный психологический климат. Создание атмосферы доверия требует внимания к каждому аспекту системы — к ее структуре, политике и практике менеджмента, технологическим системам, неформальной культуре, к ценностям и ожиданиям ее членов, а также к поведению тех, кто занимает руководящие должности». В книге доказывается, что ключевыми императивами создания организаций с высоким уровнем доверия являются:

1. результативность деятельности;
2. порядочность во взаимоотношениях;
3. проявление заботы о людях.

В наиболее общем виде ведущие принципы деятельности организации, вокруг которых объединяется персонал, и приверженность которым лежит в основе поведения работников всех уровней, формулируются многими авторами работ по проблемам доверия. Достаточно полный перечень этих «**символов веры**», помещенный в работе американских специалистов Г. Минцберга и Д. Квинна, приводится ниже.

Качество на первом месте. Чтобы достигнуть полного удовлетворения потребностей покупателей, качество продукции и услуг должно быть вашим главным приоритетом.

Покупатели – это центр всего, что мы делаем. Вся наша работа должна строиться с мыслью о покупателях с тем, чтобы обеспечить их продукцией и услугами более высокого качества по сравнению с конкурентами.

Непрерывное **совершенствование** всех сторон нашей деятельности является обязательным условием в достижении успеха. Мы должны стремиться к превосходству во всем, что делаем: в продукции, ее безопасности и полезности, обслуживании, человеческих отношениях, конкурентоспособности и прибыльности.

Вовлечение работников в дела и планы компании становится нашим образом жизни. **Мы – одна команда.** Мы должны относиться друг к другу с доверием и уважением.

Дилеры и поставщики — наши партнеры. Компания должна поддерживать с ними взаимовыгодные отношения.

Честность не терпит компромисса. Поведение компании во всем мире должно быть социально ответственным и уважаемым за честность и позитивный вклад в решение проблем общества. Двери компании одинаково открыты для всех без дискриминации по полу, этническому происхождению и личным убеждениям. Доверительные отношения наиболее вероятны там, где цели и задачи, основные принципы и нормы организации или группы четко сформулированы и общеприняты. Зачастую для того, чтобы достичь общей цели, группы должны отказаться от традиционного соперничества между собой. Это не означает, что люди должны иметь одни и те же интересы, а только то, что у них всегда есть то общее, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество.

Управление современной организацией заключается не столько в осуществлении властных полномочий руководителями, сколько в способности помочь подчиненным развить их собственные умения, проявлять о них заботу, направить их энергию на достижение общей цели. Но этого невозможно достичь с сотрудниками, деятельность которых строго регламентируется и которых используют в качестве «средства производства». Вот почему качество и зрелость современных руководителей проверяются на их отношениях с подчиненными. Для обеспечения доверия в организации наиболее результативным является стиль управления, ориентированный на межличностные отношения. Как показывает опыт успешно функционирующих организаций, такой стиль на практике означает соблюдение следующих принципов и условий.

Внимание к подчиненным. Руководитель считается с нуждами и предпочтениями подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним жестких мер наказания. Такого руководителя часто называют «ориентированным на работающих» в противоположность «ориентированным на работу» или «ориентированным на задание».

Консультативное принятие решений. Руководитель спрашивает у подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руководитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному).

Делегирование полномочий. Руководитель делегирует полномочия подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение. В целом ряде компаний внедрены методы управления, обеспечивающие регулярные и постоянные контакты между сотрудниками на всех уровнях. К ним относятся расположение офисов руководителей на заводе или в зонах обслуживания; «политика открытых дверей», когда возможны встречи сотрудников с руководителями высокого ранга; регулярные контакты между руководителями и членами организации. Такая политика направлена на создание атмосферы взаимного доверия, взаимопонимания, в которой люди чувствуют, что они могут свободно выражать свои идеи, мнения, проблемы и тревоги.

Доверие между людьми в организации возрастает в результате общения и представляет собой первейшую функцию любого руководителя. Руководители тратят, по крайней мере, 3/4 своего рабочего времени на

общение с работниками. Руководитель, обеспечивающий успех дела, должен понимать, что общение состоит не только в передаче информации, но и в восприятии этой информации. Какой бы способ общения ни выбрал руководитель (беседу, словесное общение, сообщение или распоряжение), он должен быть уверен, что получатель информации понял его сообщения.

Отметим, что **словесное общение** – преимущественно выбираемый руководителем способ. Однако такое общение становится эффективным только после соответствующей тщательной подготовки. Для повышения уровня словесного общения руководитель может следовать рекомендациям, приведенным ниже.

1. Язык сообщения должен быть таким, чтобы его мог понять слушатель или получатель сообщения.

2. Следует делиться своими мыслями настолько, чтобы можно было найти общую точку соприкосновения. Для этого важно также учитывать понимание того, как и что думает и чувствует другой человек.

3. Ответ – это реакция окружающих на наше сообщение, показывающая, как оно было ими воспринято. Ответную реакцию можно понимать правильно или неправильно. Даже если вы полностью уверены в том, что ваше сообщение было понято именно так, как вы этого хотели, все равно задайте вопрос и убедитесь в этом.

4. Искушение услышать только собственный звук всегда достаточно сильно, но неизменно приносит не тот результат и вызывает негативную ответную реакцию.

5. Исключительно важно проявлять интерес к другим. Интерес всегда льстит. Искренний интерес трансформируется в положительное отношение к смыслу сообщения. Грамотные руководители умеют выразить искренний интерес к тем людям, с кем они общаются.

6. Даже если конфликт неизбежен, начинать нужно с того, в чем мы согласны со своим партнером. Импульсивные люди начинают неистово сопротивляться, когда им говорят, что они в чем-то не правы. Они вынуждены просто защищаться и «спасать свое лицо». Нет смысла «загонять их в угол».

7. Необходимо точно знать, что мы хотим сказать. Это кажется, излишне просто, но на самом деле это — главное. Много людей на ходу

«впрыгивают» в общение, даже не подумав прежде, а что, собственно, они хотят сказать. Только потом они понимают, что было бы лучше подождать.

8. Опытный руководитель всегда начеку, поскольку он знает о трудностях процесса общения. Советы здесь могут быть такими: продумайте свои слова, прежде чем их произнесете; наблюдайте за своим собеседником, понимает ли он вас; соотнесите свое сообщение с обстоятельствами; передавайте сообщение в той последовательности, как вы задумали; оцените успешность вашего сообщения, задавая вопросы.

9. Все руководители, кто умеет общаться, понимают необходимость естественного подхода к общению, «быть самим собой». Принужденные манеры или отношения для специальной ситуации не дают ничего, кроме того, что вызывают протест и раздражение. Нельзя недооценивать того, как важно быть открытым, говорить о том, что может интересовать собеседника, говорить с энтузиазмом.

Список рекомендованной литературы

1. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000
2. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль 3; Изд-во Дело, 2005 – 95 с.
3. Бутова Т.В. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие для вузов.- Теис 2004 г. 236 стр.
4. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент /Курс лекций Издательство: М.:Межрегиональная Академия управления персоналом, 2001г.- 165 стр.
5. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент Издательство: РАГС, 2005 г. – 86 с.

Учебное издание

ЛУКЬЯНОВА Наталия Александровна

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Научный редактор доктор философских наук	<i>Э.Н. Камышев</i>
Редактор	<i>нет</i>
Верстка	<i>Н.А. Лукьянова</i>
Дизайн обложки	<i>нет</i>

Подписано к печати 07.09.2009. Формат 60x84/16. Бумага
«Снегурочка».

Печать XEROX. Усл. печ. л. 0,06. Уч.-изд. л. 000.
Заказ XXX. Тираж 100 экз.



Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Томского политехнического университета
сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту ISO
9001:2000



ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.