

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н.И.ЛОБАЧЕВСКОГО**

ГАПОНОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

Монография

Екатеринбург-Нижний Новгород

2010

УДК 005.07

ББК Ш 12/17

Г-27

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Г.А.Морозова
доктор экономических наук, профессор А.И.Панов

Г-27 Гапонова Ольга Сергеевна. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург-Нижний Новгород. Изд-во института экономики УрО РАН, 2010, 181 с.

В предлагаемой читателю монографии рассмотрен ряд проблем формирования эффективной системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях промышленного приборостроения нижегородской области, являющейся одной из крупнейших промышленно развитых структур России.

Существенное внимание уделено теоретическим основам мотивации и стимулирования труда персонала организации. Проведен комплекс исследований непосредственно на предприятиях промышленного приборостроения. Установлены резервы повышения эффективности существующей системы стимулирования труда. Подчеркнута важность комплексного использования материального и морального стимулирования, обеспечивающего как возможность дифференциации, так и интеграции мотивационных воздействий на персонал организации.

Предназначена для специалистов, занимающихся исследованием и решением проблем мотивации и стимулирования труда, практических работников промышленных предприятий, преподавателей и студентов экономико-управленческих специальностей.

ISBN 5-7029-0331-3

Гапонова О.С., 2010

ВВЕДЕНИЕ

Результатом перехода к рыночным отношениям явилось то, что за минувший период начали изменяться психология и мировоззрение людей, а также их отношение к труду. Развитие предприятий зависит, прежде всего, от эффективной системы стимулирования персонала, так как ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, поскольку именно мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Управление персоналом включает многие составляющие, такие как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Среди них ключевое место занимает определение способов повышения производительности и путей роста творческой инициативы, в первую очередь, путем мотивации работников.

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

эффективности без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала. Эффективность системы стимулирования труда находится в зависимости от того, насколько размер оплаты труда пропорционален вкладу работника в достижение целей организации. Увеличение этого вклада может быть достигнуто путем информирования – пропаганды достижений лучших работников, доведения до сведения сотрудников информации о том, как они справляются с работой, предложения им необходимых изменений в работе, указания на необходимость приобретения новых знаний по итогам проведенной оценки результатов труда и организационного поведения. Это информирование и выполняет функции обратной связи, разъясняя работникам требования и ожидания руководителей в отношении их работы. Система оплаты труда и материального стимулирования является основным элементом трудовой мотивации. Основная цель системы оплаты труда и стимулирования заключается в том, чтобы соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании. Оплата труда является одним из существенных элементов системы управления персоналом. Результатом перехода к рыночным отношениям явилось то, что за минувший период начали изменяться психология, мировоззрение людей, а также их отношение к труду. Развитие предприятий зависит, прежде всего, от эффективной системы стимулирования персонала, так как ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, поскольку именно мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Вышеизложенным обусловлена необходимость разработки предложений по совершенствованию методов стимулирования труда работников на основе внедрения новой системы комплексного стимулирования, обеспечения взаимосвязи материальных и социально-психологических мотивов и стимулов трудовой деятельности. Разработка и внедрение такой системы

мотивирования позволит полнее задействовать трудовой потенциал работников, что в итоге повысит эффективность функционирования всей организации.

В последнее время интерес к изучению проблем, связанных с мотивацией персонала растет как вследствие повышения роли человеческого фактора в росте эффективности деятельности предприятий, так и вследствие наметившегося выхода из кризисной ситуации. В этом аспекте весьма важно выделить проблемы мотивации и наметить пути их решения в научно-исследовательских и опытно-конструкторских организациях, поскольку без их эффективной деятельности невозможно становление экономики России на инновационно-стратегический путь развития.

В этом аспекте является актуальной проблема формирования эффективной системы мотивации и стимулирования труда в НИОКР наряду с недостаточной ее разработанностью и спецификой существующих российских условий, чему и посвящена предлагаемая читателю монография.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Теоретическая и практическая значимость проблем мотивации и стимулирования труда

Проблема мотивации трудовой деятельности человека является одной из ключевых в современном менеджменте. По мнению Генкина Б.М., результат экономической деятельности зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая во многом определяется отношением людей к труду, формами и методами мотивации [30; с. 107]. Эффективное управление трудовой деятельностью невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. «Путь к эффективному управлению лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами» [34; с.7]. То есть необходимость четкого понимания механизмов мотивации и стимулирования трудовой активности человека обусловлена экономической целесообразностью. Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю и в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – Маслоу [111], Герцберг [57], Аргирис [32], Мак-Грегор [57] и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора. Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике

мотивации и стимулирования труда наблюдался явный спад. Отечественная социология труда и, особенно, некогда процветающая промышленная социология, почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в поиск новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время 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 [33;с. 83].

Мотивация трудовой деятельности является сложной, многоаспектной социально-экономической категорией. Особенность данной категории и связанного с ней целого комплекса понятий состоит в том, что она носит междисциплинарный характер. Поэтому разработка и внедрение эффективных механизмов мотивации труда должны опираться на крепкий теоретический фундамент. В настоящее время такой фундамент, являясь обширным по объему информации, по своему качеству, далек от необходимого уровня.

Это происходит в силу следующих причин: отсутствует единая методологическая и терминологическая база; существует множество школ, в рамках которых рассматриваются различные теории, отстаивающие иногда прямо противоположные точки зрения. Такое положение подтверждает видный отечественный ученый Е.П. Ильин: «Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу, что вынуждает некоторых ученых придерживаться пессимистической точки зрения и говорить о практической неразрешимости проблемы» [42; с. 18].

Логика изучения мотивации и стимулирования человека побуждает исследователя обратиться к психологической сущности

данного процесса. С данной позиции проблема мотивации имеет столько различных толкований и точек зрения, что возникает необходимость их структурирования и приведения к общему знаменателю для продолжения дальнейшего исследования. Вот что пишет по этому поводу Д. Дьюсбери: «... понятие мотивация используется обычно как мусорная корзина для разного рода факторов, природа которых недостаточно ясна»[86; с.56].

Для того чтобы разобраться в данном вопросе, необходимо рассмотреть фундаментальные определения мотивации. Схематично взаимодействие этих элементов можно изобразить следующим образом (рис. 1).

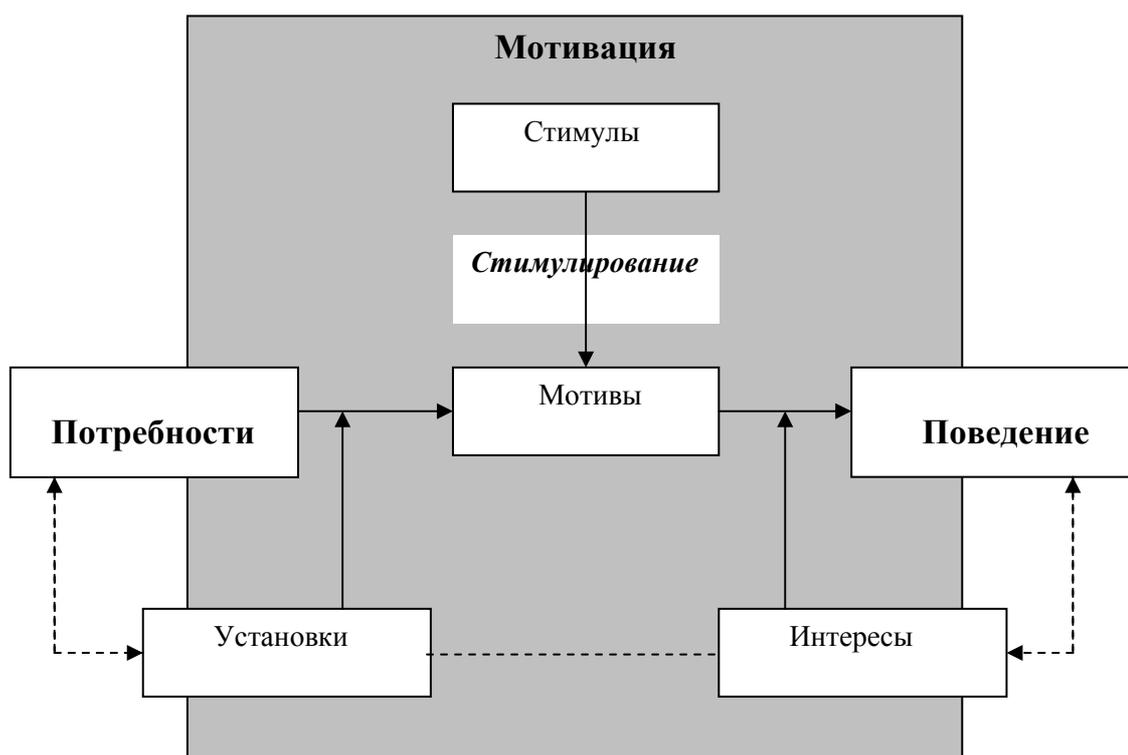


Рис. 1. Взаимосвязь основных элементов мотивации

Итак, исходной точкой рассмотрения мотивации служит категория потребностей. «Первая предпосылка всякой деятельности есть субъект,

обладающий потребностями. Наличие у субъекта потребностей - такое же фундаментальное условие его существования, как и обмен веществ. Собственно, это разные выражения одного и того же» [48; с.89]. Потребность - это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребностей человека может быть бесконечное множество. Как писал А. Маршалл, «потребностям и желаниям человека нет числа» [53; с. 148].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации [57;с.360]. Они разделяют различные теории мотивации 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. Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Один из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивационную структуру, А. Маслоу, определяет мотивацию как движущую силу человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом. Источник развития потребностей - взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Однако выявление всех потребностей человека не является необходимостью. Гораздо важнее для объяснения поведения

людей классификация потребностей.

Основной и самой первой логически обоснованной классификацией считается пирамида потребностей А. Маслоу, который выделил следующие потребности: физиологические, безопасности, причастности, признания и самореализации. К. Альдерфер [32] выделяет три группы потребностей: существования, связи и роста. Д. Мак-Клелланд выделяет потребности достижения, соучастия и власти. Одной из наиболее часто используемых классификаций является двухфакторная теория Ф. Герцберга, которая выделяет две группы потребностей: гигиенические и мотивирующие. Среди российских ученых можно выделить В.Г. Подмаркова [42], он определил три группы потребностей: обеспечения, призвания и престижа.

Однако и классификации потребностей сами по себе ничего не дают (их может быть сколько угодно). Здесь ключевую роль играет соотношение элементов структуры. По Маслоу, это соотношение - иерархия. В теориях Герцберга и Альдерфера легко прослеживается сходство с теорией Маслоу. Мак-Клелланд связал классификацию потребностей с личными особенностями людей. Но ни один из авторов содержательных теорий не смог убедительно обосновать соотношение потребностей в структуре мотивации человека. В. Врум определял мотивацию как процесс управления выбором [57; с.382]. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - это ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

В качестве примера современных 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 окружением, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» или «мотивация». Эта проблема имеет два аспекта.

I. Количественный аспект - какое место в жизни занимает работа или «центральность работы» («centrality of work»).

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» - s по следующей формуле:

$$s = w/c, \quad (1), \text{ где:}$$

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 [29;с.30].

В.Р. Веснин [26;с.294] и другие авторы выделяют три уровня удовлетворения потребностей: минимальный (обеспечивает элементарное выживание людей), нормальный (поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться), уровень роскоши (удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения). Потребность заставляет людей работать, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня. Тогда желание его повысить значительно увеличивает эффективность труда.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают ожидания. Они являются следующим после потребностей звеном механизма мотивации. Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда организация находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время.

Понятие мотива, часто используемое в объяснении теорий мотивации, далеко не однозначно. Зачастую ученые не конкретизируют понятие мотива и не объясняют, как тот или иной мотив может действовать. Рассмотрим некоторые из определений, данных учеными-управленцами. «Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека» [В.Г. Алиев, О.С. Виханский, Б.М. Генкин]. Иное определение мотива у В.П.Пугачева: «Мотив преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных его потребностей» [62; с. 177]. «Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы» [35; с.457]. Все эти авторы сходятся в одном: мотив – это побуждение к деятельности, кто-то добавляет, что он порождается определенной потребностью человека и проявляется только в осознанной деятельности.

В определении В.М. Цветаева, мотивирование-это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать «внешним», или стимулом. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование [78;с. 126].

В.М.Цветаев не выделяет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации.

Мотивацию, анализируемую как процесс, В.М.Цветаев представляет в виде ряда последовательных этапов.

Первый – возникновение потребностей

Второй этап- поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап- определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что

необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап- реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап- получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап- ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 2. [78,с. 127].

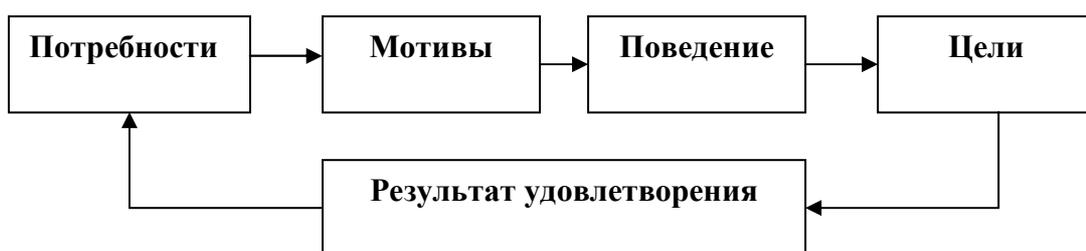


Рис. 2. Схема протекания мотивационного процесса

Коллектив авторов Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. дают следующее определение мотивации: мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [76;с. 27]. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для

работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

В определении А.С. Большакова и В.И. Михайлова мотивация труда – это процесс побуждения к труду. Она определяется удовлетворенностью работника результатами работы [22].

Коллектив авторов О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин и Н.И. Рогачева тоже определяют мотивацию как процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, так как уверены, что все эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для своих близких. Таким образом, пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения.

Также и с точки зрения Б.Ю. Сербиновского: “Мотивация - это побуждение людей к деятельности” [72;с. 343] . Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны –

самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Н.Н. Хорошильцева определяет мотивацию через связь удовлетворенности трудом и трудовой активности. Она предлагает свои формулировки терминов «мотив», «мотивация», «стимулирование», «трудовая активность» и устанавливает их взаимозависимость как основу для разработки методики исследования мотивационной структуры работника (на примере «Концерн Нефтяной» в начале 1998 года).

Мотив - это субъективное отношение человека к своему поступку, сознательно поставленная цель, которая направляет и объясняет его поведение. То есть, мотив - это нечто, что находится внутри человека и во внешней среде, которое его побуждает к некоторым действиям или бездействию. Отсюда вытекает, что мотивация - это процесс сознательного выбора личностью того или иного типа поведения. Конечно, у человека могут быть неосознанные мотивы, но линию трудового поведения он выбирает более или менее осознанно. Трудовая активность - это фактор отношения к труду, который проявляется в объеме выполняемой работы, качестве ее выполнения и так далее [77;с.17].

По нашему мнению, мотивация подвигает человека к сознательному выбору модели поведения.

Н.Н. Хорошильцева отмечает, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышения заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. Особенно это касается менеджерского состава, потому что именно для этой категории сотрудников организации нередкой является ситуация, когда затраченные

дополнительные средства не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее. По нашему мнению, прежде чем выбирать какое-то конкретное определение термина «мотив» для нашего исследования, необходимо познакомиться с взглядами социальных психологов на этот предмет. В психологии под термином «мотив» подразумевают самые различные психологические феномены: представления и идеи, чувства и переживания (Л.И. Божович), потребности и влечения, побуждения и склонности (Х. Хекхаузен), морально-политические установки и помыслы (А.Г. Ковалев), психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов), предметы внешнего мира (А.Н. Леонтьев), установки (А. Маслоу). А.Н. Леонтьев [48] писал, что работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации - до такой степени различны те понятия, по поводу которых употребляется термин «мотив», и что само это понятие превратилось в большой мешок, в который сложены самые различные вещи.

В ряде работ «мотив» рассматривается только как интеллектуальный продукт мозговой деятельности. Так, Х. Хекхаузен пишет, что «мотив» - это лишь «конструкт мышления», то есть теоретическое построение, а не реально существующий психологический феномен. Он пишет, что «в действительности никаких «мотивов» не существует, они не наблюдаемы непосредственно и поэтому не могут быть представлены как факты действительности. Они лишь условные, облегчающие понимание вспомогательные конструкты нашего мышления, вставляемые в схему объяснения действия между наблюдаемыми исходными обстоятельствами и последующими актами поведения» [75; с.163].

Интересной является точка зрения В.П. Пугачева, который, суммируя различные подходы, определяет мотив как «первоначально неактуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в импульс психологической

активности, детерминирующий поведение» [62; с. 177].

Эта готовность опосредована самой мотивацией и установками конкретного человека. Поэтому необходимо рассмотреть понятие мотивации. Прежде всего, следует обратить внимание на психологические аспекты мотивации в целом. Дело в том, что ученые зачастую не отделяют общее понятие «мотивация» от частных ее случаев, например, «мотивации труда», что собственно и является предметом управленческой деятельности. В качестве примера можно привести следующие определения: «Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [47; с.398].

Аналогично определение понятия мотивации, данное А.П. Егоршиным: «Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [35; с.457]. Изначально понятно, что речь идет о функции менеджмента, следует более четко определять понятия.

«В наиболее общем смысле мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив» [60; с.235]. «Мотивацией называется совокупность множества факторов, которые обуславливают, направляют и поддерживают усилия, затрачиваемые на поведенческие акты. Эти факторы невозможно видеть непосредственно; можно наблюдать только поведенческие результаты их действия» [32; с.73].

В психологической литературе под мотивацией обычно понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком. Хотя и на этот счет существуют существенные разногласия. «Это понятие (мотивация) используется столь широко, а различия между мнениями разных психологов столь велики, что отказ многих ученых от понятия мотива вообще совсем не удивителен. Так, некоторые известнейшие психологи (например, Б.Ф. Скиннер и Дж. Келли) предложили такое понимание поведения, которое не

требует апелляции к понятию мотивации. Но поскольку большинство персонологов считают понятие мотивации слишком ценным, чтобы отказаться от него, то более целесообразным будет не отказ, а прояснение и уточнение его использования» [51; с. 157].

Следовательно, необходимо четко выделить понятие «мотивация труда» и им оперировать в дальнейшем. Аналогичным данному понятию мы будем считать термин «мотивация трудовой деятельности».

«Мотивация трудовой деятельности - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей». Это наиболее часто встречающееся определение [14; 23; 80].

Следует обратить внимание на то, что данное и многие подобные определения содержат четкую увязку процесса трудовой мотивации с достижением определенных целей. В этих определениях прослеживается сущность мотивации, прежде всего как процесса, где определяется не просто термин «мотивация», а дается характеристика понятию «мотивация труда».

На наш взгляд, достаточно широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: « Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации»[73;с.11].

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу

оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью, его низкая квалификация и т.д. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии – все это усугубляет сложность мотивации [57; с.376]. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают, что в процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными и, в дальнейшем, формируя свое трудовое поведение, человек ориентируется на уже опробованную модель поведения [57; с.363].

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а

их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают, что структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом [57; с.364].

Рассмотрим еще одно определение. «Мотивация труда - целенаправленное воздействие на личность в соответствии с ее потребностями, ценностными ориентирами, мотивами» [46; с.213]. Данное определение очень близко понятию мотивационного менеджмента: «тип управления, в котором отдается приоритет мотивации поведения, деятельности, отношениям над администрированием и жестким контролем» [44; с. 160]. Следует отметить, что последние определения имеют одну важную особенность по сравнению с общим определением мотивации. Они направлены извне на человека, то есть отражают понятие воздействия, что больше связано с термином «стимулирование». Вместе с тем мотивация в общем смысле отражает и внутренние психические процессы, предрасположенность человека, его установки на выполнение той или иной деятельности. А это значит, что и в частном случае мотивации труда необходимо учесть внутренние ее составляющие.

По нашему мнению, мотивацию можно определить как стремление работника удовлетворить свои потребности и ожидания (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности, через сознательное согласование своих целей и задач с целями предприятия. В процессе трудовой деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей, а стимулирование играет роль комплекса мер,

применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Для того чтобы охарактеризовать термин «стимулирование», необходимо раскрыть понятие «стимул». Следует сказать, что последний термин не вызывает у ученых особых споров и трактовки его в целом совпадают. Стимулирование - определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным заданным образом. Стимулы - это воздействие внешних факторов, в отличие от мотивов, понимаемых как внутренние и внешние значимые для конкретной личности факторы [77;с.17].Стимул – это воздействие на работника извне, с целью побуждения его к эффективной деятельности [79; с.134].

Стимул «представляет собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения)» [62; с.179]. Или другая трактовка: «Стимулы - это то, что предложено человеку в компенсацию за его деятельность или что он желал бы получить в результате определенных действий» [14; с.151]. Таким образом, стимулирование – это всегда внешнее воздействие, элемент трудовой ситуации, влияющей на трудовое поведение человека, материальная оболочка мотивации персонала.

Для того чтобы связать воедино понятия мотива и стимула, приведем уточняющее определение: «Стимулы выполняют роль рычагов воздействия и носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов» [27;с.136]. «Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, существует необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные» [67;с.101]. Таким образом, мотив является главным соединительным звеном между потребностью и стимулом. Для возникновения этой связи стимул должен быть более или менее осознан и принят работником. Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей,

и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы.

Теперь можно вывести следующее определение стимулирования - это использование различных стимулов для мотивации трудовой деятельности. Трактовка данного термина также практически не отличается у разных исследований. Однако есть случаи, когда термины «стимулирование» и «мотивация труда» используются как равнозначные. Вместе с тем О.С. Виханский и А.И. Наумов указывают: «стимулирование принципиально отличается от мотивации. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивация» [27; с.136].

Между потребностью и стимулом находится ряд «опосредующих звеньев, характеризующих процесс восприятия стимула и образования неактуализированного (скрытого или еще не полностью осознанного) мотива» [62;с.180]. На этапе превращения стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки и определенного интереса.

«Установки характеризуют готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывают притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях» [62;с.180]. Таким образом, можно трактовать установку более широко: как состояние готовности к определенному виду деятельности в конкретной ситуации, основанное на системе ценностных ориентации, ожиданий и стереотипах поведения человека.

Кроме установок, поведение человека обуславливают и определенные

интересы - «реальная причина деятельности социальных субъектов, направленная на удовлетворение определенных потребностей; лежащая в основе непосредственных побуждений, мотивов, идей и т.п., определяемая положением и ролью этих субъектов в системе общественных отношений» [23; с.462]. Таким образом, зная интересы человека, мы можем определить направленность его поведения и предложить такие стимулы, которые он сочтет актуальными для себя.

На основе представленных определений понятия стимулирование, мы предлагаем его комплексную трактовку, которой будем придерживаться в дальнейшем. Стимулирование труда - это целенаправленный, систематический, осознанный процесс прямого и косвенного воздействия субъекта управления на личность и подкрепления деятельности, в соответствии с ее потребностями, установками для согласования и достижения определенных личных и организационных целей. Данное определение, на наш взгляд, наиболее объективно отражает сущность стимулирования трудовой деятельности в организации.

Исследуя данные определения, их различные трактовки, все же нельзя забывать, что поведение человека может быть определено не только стимулом извне, но и самим человеком, его потребностями. Это и есть внутренняя мотивация человека, когда он осуществляет свою деятельность без воздействия извне.

1.2. Сравнительный анализ теоретических моделей мотивации труда

В настоящее время существует несколько десятков теорий мотивации, в том числе и мотивации трудовой деятельности. Если обратиться к истории проблемы мотивации и стимулирования, то мы можем заметить, что попытки воздействовать на поведение людей, осуществлялись на протяжении всей многовековой истории развития человеческой цивилизации.

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было воздействовать на людей, для успешного

выполнения задач, стоящих перед той или иной социальной группой или организацией, являлась политика «кнута и пряника». Во многих исторических литературных источниках, мифах и легендах древнего мира, средневековых преданиях и русских народных сказках, можно найти массу примеров того, как руководители предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии полцарства или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи. Научное подтверждение этой концепции имело место в последней четверти восемнадцатого века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 году, рассуждая о влиянии заработной платы на производительность труда, считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник»[79;с.42].

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, стала концепция научного управления. Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 году, после выхода книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного менеджмента», традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Тейлор сформулировал ряд постулатов, или правил управления, впоследствии получивших название «тейлоризма». Также он порекомендовал использовать в трудовом процессе психологическую основу в разных формах. Он первый ввел понятие «человеческий фактор» в управленческую терминологию. Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах коллег и учеников Тейлора. Среди них можно назвать имена Генри Ганнта, Фрэнка и Лилиан Гилбретов, Гаррингтона Эмерсона, Генри Форда. Система Тейлора подвергалась критике за переоценку роли заработной платы, как единственного мотива повышения производительности рабочих. Другими словами, тейлоризм порицался за пренебрежение творческими

ресурсами рабочих, составляющих ныне наиболее перспективный резерв повышения производительности. Слабым местом тейлоризма был упор преимущественно на индивидуальную эффективность работников в ущерб коллективной природе труда [79, с.38-39].

Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения, уровень жизни трудящихся начал возрастать. Чем больше он возрастал, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому, специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами. В 30-50-х годах XX века на Западе получила распространение неоклассическая школа, возникшая вследствие того, что классическая школа недостаточно учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций. Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми стал основной характеристикой школы человеческих отношений, подвергавшей критике концепцию экономического человека. Данная концепция считала главным стимулом человеческой деятельности только материальную заинтересованность. Новая теория выдвинула требование считать главным объектом внимания человека. Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении. Среди основателей этой школы необходимо назвать Генри Мюнстерберга, Мэри Паркер Фоллетт, и особо выделить Элтона Мэйо, проведшего ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты» на предприятиях фирмы «Вестерн электрик». Эти эксперименты завершились осознанием того, что человеческий фактор, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, существенным образом влияет на производительность индивидуального труда. Они помогли выявить мотивацию к труду в межличностных отношениях.

Основополагающие идеи теории человеческих отношений состоят в следующем:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

- важнейший мотив высокой эффективности деятельности — удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

- важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитые коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными [57; с.68-69].

Теория человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование. Однако, в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, ее нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определенных условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворенность трудом.

Несмотря на критику, многие идеи теории человеческих отношений широко используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и ее реальное воплощение в менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личностного потенциала теорию "Z" («зет»), названную так профессором Калифорнийского университета У. Оучи.

Необходимость использования для стимулирования трудовой активности

работников самого процесса труда убедительно обосновал один из основоположников теории менеджмента Д.Макгрегор, который говорил, что человек по своей натуре энергичен, честолюбив и в процессе труда стремится к удовлетворению не только материальных, но и духовных потребностей в самореализации и творчестве. Чтобы направить способности работника на достижение целей фирмы, его необходимо допускать к участию в выработке управленческих решений, разрешить определенную свободу действий в рамках выполняемых им функций [57, с.491-493].

Эти идеи позднее были развиты Ф.Герцбергом, согласно концепции которого, трудовую активность работников стимулируют, прежде всего, признание их трудовых успехов, предоставление им самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества [57, с.372-375].

В зарубежной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Традиционно, выделяют теории содержания мотивации (содержательные, внутриличностные [62], диспозиционные [32]), к которым относят теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, и теории процесса мотивации (процессуальные, когнитивные [32]), это теории С. Адамса, Э. Локка, Б. Скиннера, В. Врума, Л. Портера - Э. Лоулера [14; 28; 30; 61; 60 и др.]. Некоторые ученые выделяют первоначальные теории мотивации или теории, в основе которых лежит специфичная картина работника [62]. К ним относят Теории Д. Мак-Грегора, У. Оучи. Иногда выделяют психоаналитическую теорию З.Фрейда в качестве базовой [44]. Каждый автор, специализирующийся в сфере управления людьми, дает свою подборку теорий.

Начнем с содержательных теорий, которые основываются на идентификации и классификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют человека действовать так, а не иначе [27; 45; 50; 55]. Кратко рассмотрим подходы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, К. Альдерфера и Ф. Герцберга и дадим их характеристику с нашей точки

зрения.

Наиболее известной теорией является иерархия потребностей А. Маслоу [111; с.370-396]. Он выдвинул гипотезу, что потребности человека объединены в пять групп и образуют иерархическую структуру, которую можно представить в виде пирамиды (рис. 1.3). Эта концепция была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем [114; с.202]. Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в определенном порядке:

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности.
3. Социальные потребности.
4. Потребности в уважении.
5. Потребности в самореализации и в самовыражении.

Поведение личности обычно направляется ее наиболее сильной в данный момент потребностью. По мере того, как происходит достаточное удовлетворение нижнего уровня потребностей, начинает доминировать более высокая группа потребностей. В любое время поведение человека детерминируется удовлетворенными потребностями. Если же базовые потребности в значительной мере удовлетворены, их влияние на поведение человека практически исчезает, то есть поведение начинает в большей степени определяться потребностями следующего уровня. Маслоу также отмечал, что соотношение групп потребностей значительно варьируется. Таким образом, с одной стороны - индивидуальные потребности, с другой - условия и ситуация определяют,

какие потребности будут доминировать. Психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей также трактуют теорию Маслоу в виде последовательности удовлетворения наиболее приоритетных в данный момент для личности потребностей [112; с.326].

Эта достаточно строгая и обоснованная теория подвергается сильной критике. Например, А.Н. Занковский утверждает: «Следует отметить, что несмотря на широкую известность и признание концепции Маслоу, теория не получила достаточной экспериментальной валидации. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось. Наибольшие сложности возникли при экспериментальной проверке потребности в самоактуализации, которую сложно определить операционально и четко отделить от потребностей, близких по содержанию» [44]. Так Л. Джуэлл считает: «Основные положения этой теории никогда не находили подтверждения в исследованиях» [45; с. 132].

С нашей точки зрения, основным недостатком этой теории является игнорирование индивидуальных различий в мотивации личности. Также, необходимо принять во внимание, что относительная важность потребностей индивида чрезвычайно динамична во времени. Очень часто даже по мере незначительного удовлетворения одной потребности происходит актуализация другой. Поэтому недостаточная обоснованность гипотезы Маслоу о последовательном доминировании отдельных потребностей очевидна. Однако совершенно ясно, что без удовлетворения базовых потребностей человек не может существовать, поэтому любая его деятельность направлена, прежде всего, на решение данной проблемы.

Ряд авторов, признавая определенную ценность теории Маслоу и используя ее идеи, в то же время указывают на ее упрощенность и, в свою очередь, предлагают собственные теоретические модели мотивации. Одной

из таких моделей является теория потребностей существования, отношений, роста (или ERG - Existence, Relatedness, Growth) американского ученого К. Альдерфера. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей:

1. *Потребности существования (E)*, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности.

2. *Социальные потребности (R)*, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения).

3. *Потребности личного роста*, т.е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, т.е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей. ERG-теория вводит очень важное фрустрационно-регрессивное измерение: если удовлетворение более высокой потребности заблокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей, и их активизацией и в результате выделил *семь зависимостей (принципов)* такого рода (см. рис. 3):

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

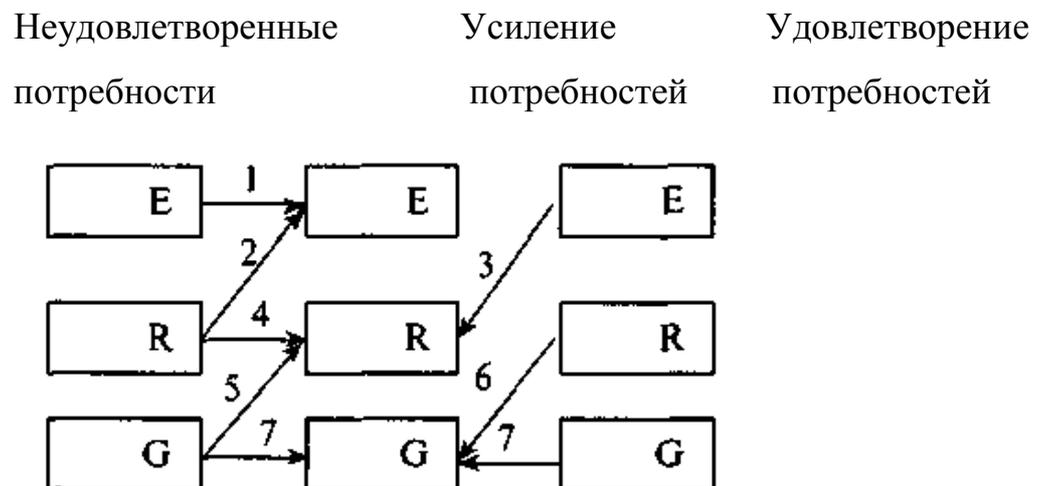


Рис. 3: Зависимость между потребностями по теории К.Альдерфера.

В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях - все это может оказывать

влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Ряд исследований подтвердил концепцию Альдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию. В своей критике Л. Джуэлл указывает: «...теорию ERG постигла судьба других теорий, в основе которых лежит иерархия потребностей по Маслоу, - слишком трудно найти данные, которые могли бы служить подтверждением любой из них. Те же проблемы актуальны еще для одной теории — двухфакторной теории Герцберга» [32; с.98].

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал *гигиеническими* факторами или *поддерживающими*. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду. Вторую группу факторов Герцберг назвал *мотиваторами* или *удовлетворителями*. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение

цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.
2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведённых Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих. В таблице 1 мы можем видеть качественную оценку потенциальных мотиваторов и гигиенических факторов, выведенную на основе данных опроса, проведенного журналом «Управление персоналом», среди подписчиков журнала.

Таблица 1

Факторы, повышающие производительность	Заставляют меня лучше работать, (данные в % к итогу)	Делают работу более приятной, (данные в % к итогу)	И то и другое, (данные в % к итогу)
Возможность продвижения	48	22	16
Хорошая зарплата	45	27	22
Зарплата, зависящая от качества работы	43	31	16
Признание	41	34	17
Работа, дающая возможность развивать способности	40	27	20
Работа, позволяющая мне заниматься своими делами	37	33	17
Высокая доля ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Факторы, делающие работу более приятной	Заставляют меня лучше работать, (данные в % к итогу)	Делают работу более приятной, (данные в % к итогу)	И то и другое, (данные в % к итогу)
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое отношение	24	45	18
Информированность	21	49	16
Гибкий график работы	20	49	12
Хорошие отношения с начальством	19	52	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Работа без напряжения и спешки	15	61	13
Чистое, тихое рабочее место	12	56	12
Удобное расположение работы	12	56	12

Как показано в таблице 1, результаты проведённого исследования на основе опроса респондентов, можно использовать в качестве подтверждения выводов Герцберга о различии между мотиваторами и гигиеническими факторами.

По нашему мнению, менеджеры, которые пытаются разработать программу «обогащения работы», должны помнить шесть условий, необходимых для успеха их деятельности:

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.
2. Они должны сами составлять расписание своей работы.
3. Им нужно предоставить возможность психологического роста.
4. Они должны нести определенную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

Л. Джуэлл так говорит о двухфакторной модели: «Сама по себе эта теория не особенно хорошо выдержала эмпирическую проверку» [32; с. 103]. По нашему мнению, если рассматривать данную теорию применительно к нашей российской действительности, то можно смело утверждать, что основным мотивирующим фактором выступает именно заработная плата. Вместе с тем сама идея о разделении различных рабочих факторов достаточно продуктивна и может использоваться организациями при разработке систем мотивации.

Следующая точка зрения, рассмотренная нами - это теория Дэвида МакКлеланда. В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в

принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Теорию Мак-Клелланда отличает идея о том, что люди в разных ситуациях по-разному оценивают степень своего успеха и по-разному проявляют свою активность, следовательно, оценить, насколько велика потребность достижения у конкретного человека, практически невозможно. Теория Мак-Клелланда не проникнута таким же сильным детерминистским духом, как другие теории мотивации, основанные на анализе потребностей.

Изложенные подходы позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо идеальное учение, четко объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Характерной особенностью всех содержательных теорий является то, что они основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации: изучают потребности и дают их классификацию. Однако сделать выводы о том, какова должна быть система мотивации персонала в организации, эти теории не дают возможности. Их можно считать продолжением, развитием, уточнением теории А. Маслоу, а как самостоятельные теории они представляют достаточно ограниченный спектр применения.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и процессов познания. Прежде всего, обратим внимание на теорию ожиданий В. Врума как на один из самых обоснованных и оригинальных подходов к мотивации персонала.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей

организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1. Ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
2. Ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
3. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Маслоу использовал термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждений является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Чтобы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

По Вруму, валентность - это мера ценности или приоритетности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы. На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

- Основу модели теории ожидания составляет комбинация ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий [57; с.378]. Некоторые критики этой теории призывают,

однако к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий [57; с.378].

Оценивая теорию ожиданий В. Врума в целом, можно сделать общий вывод: ее ценность состоит в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями, определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

Теория ожидания получила подтверждение в целом ряде исследований. Некоторые ее положения могут быть использованы при разработке программ мотивирования работников организации. Среди них можно отметить следующие:

1. Организация должна разработать адекватные процедуры оценки сотрудников.
2. Программы поощрения должны использовать денежные и другие виды подкрепления, привязанные к эффективной деятельности работников.
3. Организация должна исключить или предельно снизить любые нежелательные результаты (например, аварии, увольнения и т.д.), которые сотрудники могли бы воспринять как следствие более эффективной или напряженной работы.
4. Формально справедливая (с точки зрения руководства) система поощрения часто иначе воспринимается сотрудниками.
5. Организация должна формировать у каждого сотрудника высокие «Р-В» ожидания, предоставляя ему возможности соответствующего обучения и устраняя препятствия, мешающие эффективной деятельности.
6. Организации следует изучать валентность ожиданий сотрудников.

Все эти требования будут учтены при разработке проекта

совершенствования механизма стимулирования труда персонала организации в главе 3.

В следующей теории, рассмотренной нами, теории трудовой мотивации Д. Аткинсона, анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и, прежде всего, в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач, и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – **Му** и мотив, побуждающий избегать неудачи – **Мн**. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, - **Ву** и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – **Пу**. При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле $Пу = 1 - Ву$ (2). Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Например, если сотрудник уверен, что его отдел выполнит задание независимо от его собственных усилий, и он вместе со всеми получит вознаграждение, то привлекательность выполнения задания будет для него минимальной.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху – **Су** можно изобразить следующей формулой:

$$Су = Му \times Ву \times Пу \text{ (3);}$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение **Ву** × **Пу** в данном случае

максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудачи, - **Мн**. При этом сумма вероятности ожидания успеха – **Ву** и вероятности неудачи – **Вн** равна 1. (Поскольку, если, например, имеет место полный успех, т.е. он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю.) Соответственно вероятность неудачи выражается формулой:

$$\mathbf{Вн = 1 - Ву (4);}$$

Согласно теории Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех (**Му > Мн**), предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал. Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий, она требует учета менеджером особенностей личности, ее высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач, выдвижении «сумасшедших» идей.

Целевая теория мотивации, созданная Э. Локком, утверждает, что намерение индивида работать для достижения цели является самым важным источником его трудовой мотивации. Конкретные, ясные цели значительно улучшают качество деятельности, выступая ее внутренними мотивами. «Многие лабораторные и полевые эксперименты подтверждают гипотезу о

том, что трудные для достижения цели чаще бывают связаны с более хорошим выполнением работы, чем легкие цели» [60; с. 156].

На основе этих исследований можно идентифицировать ряд компонентов успешного использования целей для повышения уровня мотивации сотрудников:

1. Цель должна быть конкретной.
2. Уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний - высокий».
3. Сотрудник должен принять цель, то есть согласиться на попытку достижения.
4. Сотрудник должен получать информацию о своем продвижении к цели.
5. Предпочтительнее, чтобы сотрудник сам участвовал в постановке цели.

«Индустриально-организационные психологи продолжают проявлять к теории Локка более активный интерес, поскольку постановка целей влияет на мотивацию. Пять основных принципов, несомненно, будут подвергаться дальнейшим уточнениям, но текущие исследования в этой области ориентированы скорее на изучение вопросов о механизме и причинах влияния постановки целей, чем на решение вопроса о существовании такого влияния» [32; с. 143]. Теория Локка внесла большой вклад в осмысление поведения работников и явилась подтверждением оригинального подхода в менеджменте «управления по целям». При составлении модели компенсации труда работников реализация данной теории выразится в возможности для работника выбирать некоторые цели своей деятельности, а руководству - поддерживать данные цели определенным механизмом стимулирования.

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего

целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

«Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

«Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой. [57;с.378].

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости [57;с.381]. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

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

Содержание модели Портера - Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации [113; с.30-41]. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда [57; с.382]. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство

удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем. [57;с. 381].

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

Автор следующей рассмотренной нами теории, Дуглас Мак-Грегор, проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его

труда. Дуглас Мак-Грегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы [57;с. 379].

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории Мак-Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

К теории «Y» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 30 – 40-х годах в США, а в 60-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- Трудовая мотивация определяет в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

- Важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

- Важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными.

С нашей точки зрения, теории мотивации, дающие общую картину человека – работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда.

Как подход к изучению мотивации труда, широкую известность получила мотивационная теория подкрепления Б.Скиннера, созданная путем экстраполяции принципов направленных на трудовое поведение людей. Первостепенным значением обладают три принципа:

1. Люди продолжают совершать поступки, последствия которых подкрепляются.
2. Люди избегают поступков, последствия которых наказуемы.
3. Люди постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются.

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

постепенно, если, кажется, что они не вознаграждаются и не наказываются. При таком подходе к мотивации изучается влияние, оказываемое на трудовые усилия подкреплением, исходящим от окружающей среды, то есть внешним подкреплением. Это подкрепление обеспечивается вознаграждением, исходящим от организации.

Теория Б. Скиннера имеет одно неоспоримое преимущество: она проста и удобна для практического использования. Вместе с тем ее упрощенность играет и отрицательную роль. Она игнорирует индивидуальные особенности людей, влияние коллектива и ситуации. Как утверждает В.П.Пугачев, «...ее упрекают за примитивизацию поведения человека путем сведения его к принципу «стимул - реакция» [62; с.204].

Изученные процессуальные теории, так же как и содержательные, не могут дать ответа на проблему построения организационной системы мотивации, но по другой причине. Они затрагивают только отдельные аспекты поведения человека в процессе трудовой деятельности и не дают комплексного представления о мотивации. Однако каждая из теорий вносит свои элементы (или раскрывает, объясняет их) для создания комплексной системы мотивации.

В заключение следует отметить, что в основе любой теории мотивации лежат человеческие потребности. Процесс мотивации будет являться эффективным, если в результате потребности человека будут удовлетворены, что обеспечивается за счет вознаграждения. Основным на сегодняшний день вознаграждением, призванным удовлетворить человеческие потребности большинства трудящегося населения нашей страны, на наш взгляд, является достойная заработная плата. И все теории мотивации, основываясь на комплексе человеческих потребностей, так или иначе приводят исследователя к выводу о том, что денежное вознаграждение является и остается одним из главных стимулов. Оно 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. То есть деньги, получаемые работником, выступают также и мерилom личностной и профессиональной самореализации (реализуют потребности высшего уровня)

Для руководства организации использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого 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 удовлетворения работника и повышения качества работы. Таким образом, организация, создавая систему компенсаций и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, формирует удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников.

1.3. Отечественный и зарубежный подходы к решению проблем мотивации

Несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, конкретные подходы к этому вопросу в России и за рубежом значительно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда и персоналом достигнуты в Японии и США. Поэтому следует остановиться на более примечательных моментах мотивационных концепций в этих странах. С середины 60-х годов прошлого века в экономику вошло понятие японского чуда – тех огромных перемен, которые произошли в японской экономике за небольшой период времени. В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом, что Япония достигла успехов в экономических преобразованиях, благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала,

система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. По нашему мнению, три вышеназванных института являются особо важными составляющими японского феномена. Благодаря таким институтам японские коммерческие и некоммерческие организации обладают большой степенью трудоотдачи, теряют меньше времени из-за стачек, протестов, простоев, могут более легко внедрять новые технологии, располагают обширными возможностями в контроле над качеством продукции, в целом производят больше и быстрее высококачественных товаров, чем их заграничные конкуренты. Соблюдение этих трех принципов благоприятно сказывается на развитии непромышленной сферы, поэтому японские компании отличаются хорошей организацией труда и высокой эффективностью работы персонала, а также продуманностью всего цикла работы предприятия. В Японии преобладает групповая психология, по-другому группизм. Согласно концепции «группизма», японское индивидуальное и групповое самосознание неразделимы. Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Психология устойчивых групп – главная определяющая всех действий на японском предприятии. Такая психология формировалась веками. Замкнутость жизни в островном мире, отсутствие отношений с другими странами, вплоть до второй половины XIX века, привели к тому, что японцы не могут вырваться за пределы собственного характера и своей группы. Японские организации извлекают из использования психологических рычагов, лежащих в основе жизнедеятельности малых групп, большие выгоды, руководители без каких-либо капитальных вложений, могут максимально интенсифицировать труд своих работников, облекая его в формы национальных норм и стандартов. Такой подход позволяет нацеливать работников на труд во имя процветания «их» фирмы. Размеренная и устоявшаяся групповая японская атмосфера способствует быстрому и оптимальному решению стоящих перед фирмой или организацией задач. Таким образом, у японских работников очень

сильна потребность в групповой причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности больше, чем материальное стимулирование обеспечивают высокую мотивацию к труду. Принципы, положенные в основу системы управления на японских предприятиях и в организациях, являются факторами трудовой мотивации. В качестве примера можно привести «Танокко сэйдо» – систему многоаспектного повышения квалификации, при которой рабочие задания для сотрудников определяются максимально гибко и узко, в результате этого один сотрудник может выполнять разнообразные задания. Другим примером является политика «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие направления материального и морального воздействия на персонал в конкретных фирмах Японии. Существенной чертой японского менеджмента является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем, что вне сомнения выгодно обеим сторонам. Эта позиция разделяется многими руководителями, считающими, что обязанность администрации – детально учитывать интересы и нужды людей, делать все возможное для удовлетворения их потребностей, а обязанность работников – хорошо трудиться и делать все, что им говорят. Чисто японская особенность – практика «пожизненного трудоустройства» – была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, а также – необходимостью постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии

со сроком службы, и отражало то, что было необходимо японцам в послевоенный период. В условиях нестабильности, вызванной послевоенной ситуацией в японской экономике, подобная система управления организациями помимо обеспечения занятости несла в себе общественное согласие, важное для продолжения реформирования народного хозяйства. Американская мотивационная система труда имеет свои специфические черты и долгий путь развития, отличающийся сменой управленческих парадигм. Например: в 70-е годы XX столетия в американской теории управления персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонал» и «управление персоналом». Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций «управления персоналом», лежащих в основе школ «научного управления» и «человеческих отношений», состоит в безоговорочном признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности. Концепция «человеческих ресурсов» является прежде всего практической концепцией, появившейся в конце 60-х, начале 70-х гг. как ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций США в производственной, технической и социально-экономической сферах, но также – некоммерческих организаций. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающими факторами конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат», во многих случаях обнаружил свою несостоятельность. Одной из важных характерных черт теории «человеческих ресурсов» стало приложение ценностных категорий к

использованию рабочей силы. Логика теории в том, что, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» влечет за собой определенные расходы у работодателя, помимо выплаты заработной платы возникают затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, настоящие и полностью отвечающие своему названию «человеческие ресурсы» могут стать источником сверхдоходов, поступающих в распоряжение работодателя, что и определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов. В 70-х–80-х годах большая часть крупных фирм и организаций в США стала перестраивать работу кадровых служб, превращая их в отделы по управлению «человеческими ресурсами». Возросла активность работодателей на рынке труда, были освоены новые методы вербовки высоко квалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в высших учебных заведениях, увеличены бюджеты на повышение квалификации персонала. Крупным новшеством в кадровой работе стало так называемое «планирование человеческих ресурсов» (ПЧР). ПЧР включает в себя прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управленцев высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов» в организациях, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы в свое время в Америке начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов, так как инвестиции в этот персонал наиболее оправданы. Изменения в уровне и качестве необходимых профессиональных навыков, должностных требований к персоналу, мере ответственности определяют то, что специальная подготовка и повышение квалификации работниками становятся неизбежно необходимыми. Например, особая подготовка рабочих на заводах «General Motors» перед началом трудовой деятельности длится от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам. Обучение персонала в рамках подхода «человеческих ресурсов» рассматривается как средство повышения индивидуальной трудовой, а значит и материальной отдачи. В практическом

плане подобный подход связан с новыми моментами в кадровой работе – составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала, специальный учет квалификации и профессиональных навыков, внесение их в банки данных, а также – мониторинг профессиональной карьеры сотрудника по-восходящей. Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает ощутимые усилия для изучения и разработки новых подходов к планированию, а также к использованию новых форм организации управления. В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции, что не могут не учесть российские организации: первая – стремление организаций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиваться важных конкурентных преимуществ; вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для его более полного использования. Это создает заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой. Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых приемов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования организаций, обусловленными в свою очередь общими рамками социально-экономического контекста той или иной страны. С ростом в Западной Европе и Северной Америке числа западных фирм и филиалов японских компаний на их предприятиях стали широко использоваться традиционные японские методы управления персоналом. Результаты оказались неожиданно весьма впечатляющими и многие из этих методов нашли применение и в чисто западных компаниях. Конечно, в случаях бездумного копирования японских методов, без учета местных условий, возникает разочарование в них. Должны разрабатываться модели, учитывающие собственный отечественный опыт,

культурные ценности и традиции, но включающие многие элементы японских методов. Российским организациям еще предстоит выбрать наиболее подходящую для них модель управления человеческими ресурсами, переработать западный и азиатский опыт, руководствуясь отечественными традициями, а также российской теорией и практикой управления, довольно заметно укрепившейся в последние годы базой прикладных знаний и навыков. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом приведена в таблице 2. Она поможет любому руководителю найти свой стиль и сделать правильный управленческий выбор.

Таблица 2

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1.	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2.	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3.	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4.	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура
5.	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6.	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7.	Основное качество руководителя умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
8.	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9.	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Существующая российская модель мотивации труда является естественным продолжением советской модели стимулирования. Однако, резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность, статус, власть, деньги и т.д. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом норм и ценностей. Таким образом, способы достижения эффективной мотивации к труду зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Исходя из этого, для руководителя очень важно знать мотивацию работников и уметь эффективно управлять ею с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности. Люди значительно различаются по степени выраженности разных потребностей и мотивов. Кроме того, потребности постоянно меняются в зависимости от большого количества факторов. Поэтому нельзя надеяться, что мотивация, которая однажды сработала в одних условиях, будет эффективной в дальнейшем в другой ситуации.

Исходя из этого, очень актуальным для российских предприятий является создание системы оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников предприятия, в которой система оплаты труда займет свое место в качестве одного из средств побуждения к работе. Данная система представляется особенно важной в условиях дефицита финансовых средств, поскольку позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

По нашему мнению, формируя комплексную систему мотивации и стимулирования персонала российской организации, необходимо опираться как на американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы и творческой самостоятельности работников, так и

на японский опыт стимулирования, ориентирующий на создание корпоративного духа, способствующего обеспечению положительного социально-психологического климата в коллективе. Также, совершенно необходимо учитывать опыт, накопленный в Советском Союзе, по части морального стимулирования и, возможно, использовать даже элементы социалистического соревнования. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана, но изменение политической и экономической ситуации, допустим, в России свело к минимуму его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Японии и других стран. Как мы можем видеть из таблицы 3, принципы организации и управления персоналом в России в целом, ближе к японским, чем к американским [68;45].

Таблица 3

Различия и сходства американского, японского и советского подходов к управленческим ценностям

№ п/п	Американский подход	Японский подход	Советский подход
1.	Технологический императив	Объединенная оптимизация	Ближе к американскому
2.	Люди – продолжение машин	Люди – дополнение машин	Ближе к японскому
3.	Люди как «запчасти»	Люди как ресурс, который необходимо развивать	Ближе к японскому
4.	Узкая специализация, предполагающая максимальное дробление операций	Группировка работ, многоаспектные специальности	Практически как у американцев

№ п/п	Американский подход	Японский подход	Советский подход
5.	Внешний жесткий количественный контроль	Тонкий, неформальный внутренний контроль (саморегулирующиеся подсистемы)	Почти как у американцев
6.	Строгая иерархичность организационной системы с акцентом на автократизм	Плоская организационная схема. Партисипативный стиль	Как у американцев
7.	Конкуренция, политическая игра	Сотрудничество, коллегиальность	Несравненно ближе к японскому
8.	Только интересы организации	Интересы организации сочетаются с интересами общества	Несравненно ближе к японскому
9.	Отчужденность интересов работников от интересов организации	Приобщенность интересов работников к интересам организации	Ближе к японскому
10.	Низкая склонность к риску	Инновативность, связанная с тщательным предварительным анализом ситуации	Несравненно хуже, чем у американцев
11.	Краткосрочный найм	Пожизненный найм	Практически японский подход
12.	Быстрая оценка и продвижение	Постепенное продвижение	Ближе к американскому
13.	Специализированная деятельность	Неспециализированная (широкоаспектная) деятельность	Сходен с американским
14.	Индивидуальное принятие решений	Коллективная многоступенчатая система принятия решений (рингисё)	Сходен с американским
15.	Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Сходен с американским
16.	«Человеческому фактору» в управлении придается важное, но все же второстепенное значение	«Человеческому фактору» в управлении уделяется главное внимание	Выражен слабее, чем у американцев

Все же необходимо принять во внимание, что некоторые особенности российского общества не позволяют применять японскую мотивационную модель, отождествляющую интересы работника с интересами организации (клана, корпорации) в чистом виде. Несмотря на приписываемый русским коллективизм, они не могут копировать восточных соседей с их культом гармонии трудовых отношений, пожизненным наймом, постепенным продвижением по служебной лестнице, отеческой заботой начальства о подчиненных. Семейственность и устройство на работу по знакомству широко распространены на российских предприятиях, что нередко приводит к нежелательной демотивации остальных сотрудников.

На основании проведенных исследований можно выявить следующие особенности российской модели мотивации:

- Модель российской мотивации этих стандартизирована и незыблема, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов.
- Мотивационные системы советской эпохи способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада инженеров одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.
- Социальное стимулирование трудовой деятельности управленческих работников, как и других категорий работников, осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники,

достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности.

- Превалирующая роль морального поощрения над материальным. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации.

На основе вышеизложенного могут быть даны следующие рекомендации по вопросам мотивации персонала для российских руководителей:

- на предприятиях с низким уровнем зарплаты эффективны материальные стимулы: премии, социальные гарантии и т.д;

- мотивационные факторы средне- и высокооплачиваемых работников разнообразнее и включают в себя внутренние стимулы. Важнейшие из них - профессиональный рост, самосовершенствование, возможность удовлетворения мета-потребностей.

Мы рассмотрели становление системы мотивации посредством возникновения и развития научных школ и теорий управления.

По нашему мнению, процесс эволюции систем мотивации можно разделить на семь этапов:

На первом этапе, начиная с исследований Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.

На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях

социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.

На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными и от стиля управления, применяемого руководителем.

На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.

На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к стимулированию, ориентированному на иерархию потребностей человека.

На шестом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).

На седьмом этапе возникает и реализуется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

2.1. Методы стимулирования персонала

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных [56; с.41-45]. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. [63; с. 40].

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная

мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)» [56; с. 43].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение нематериального стимулирования.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала [49].

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в

собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. Подобная реакция на результаты деятельности работника не только не гуманна, но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменениям в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает желание трудиться усерднее, в лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с

подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников.

Таким образом, учитывая изложенное выше и проведенное нами исследование, можно сделать следующий вывод: весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости основного мотивационного фактора:

1. группа – стремление к деловой карьере;
2. группа - материальное благополучие;
3. группа – социальная защищенность;

Итак, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Определение потребностей работника должно происходить до его приема на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Казалось бы, чем меньше потребностей, тем меньше вопросов. Но это не так. Если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими. Для этого при приеме на работу следует использовать специальные методики тестирования и собеседования. Здесь большую помощь может оказать знание теории потребностей Абрахама Маслоу. Его «пирамида потребностей» дает достаточно четкое

представление об иерархии потребностей. Правильно применив ее, можно определить наиболее важную группу потребностей человека, то есть найти именно те рычаги, на которые следует воздействовать. Однако не следует забывать, что «пирамида потребностей» Маслоу представляет собой обобщенную модель и не учитывает индивидуальные отличия людей. В процессе работы руководители должны внимательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы понять какие активные потребности движут ими сейчас. Однажды выявленные потребности человека могут со временем удовлетворяться и уходить на второй план. И в то же время будут появляться новые. В общем, мотивы, движущие работником, не являются постоянными, и их необходимо постоянно отслеживать. Таким образом, первым этапом мотивационной стратегии компании должна быть выработка системы мероприятий, направленных на изучение потребностей персонала.

Следующим шагом мотивационной стратегии должно быть определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Понятие «корпоративный дух» обычно рассматривается в других разделах теории управления. На наш взгляд, создание имиджа компании является серьезнейшим мотивирующим фактором, причем тем фактором, который влияет на мотивацию работника

априори, то есть еще до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в организации. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует четкие, ясные, известные далеко за ее пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя ее частью. Таким образом, создание «корпоративного духа» становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри организации. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьезнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной организации. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии организации. Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Вопрос формирования общих форм стимулирования персонала вплотную соприкасается с понятиями «корпоративного духа» и

«корпоративной культуры». Для руководителя очень важно «нарисовать» психологический портрет всего коллектива. Это поможет правильно оценить те общие потребности, которые могут быть эффективно удовлетворены организацией. Такой вид мотивации обходится компании не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как, помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию «корпоративного сознания», что, несомненно, сказывается на производительности труда. Список таких мер может быть достаточно большим. Среди тех форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения:

- организация питания внутри компании
- оплата транспортных расходов
- медицинское обслуживание, страхование
- помощь в получении дополнительного образования
- организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий, поездок

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от администрации в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечет за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, спортивным сооружениям, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии. Однако эти расходы по карману далеко не всем. Если эти расходы, хотя бы частично,

берет на себя компания, то они становятся гораздо доступнее из-за того, что компании легче обеспечить меньшую стоимость этих услуг, чем отдельному человеку. Таким образом, получение от компании тех дополнительных благ, которые работник не может позволить себе сам, повышает его заинтересованность в работе в компании, то есть серьезно мотивирует его. Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительных льгот может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

Однако потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Как отмечалось выше, важно выяснить потребности каждого работника и попытаться найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять всю сложность этой задачи. Каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчиненных должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. При этом надо понимать, что персональная мотивация сотрудников не должна сводиться лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы. Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении мы бы назвали «фактор своего места». Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников

очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующими факторами для работников могут быть возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества. Эти стремления надо всячески поощрять, правда, следует понимать, что мотивировать они будут лишь тех людей, которые в этом нуждаются. В противном случае, результат будет прямо противоположным. Огромное значение имеет также фактор личного примера руководителя. Нельзя добиться эффективной работы персонала, если начальник не побуждает их к этому своими действиями.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие. [65; с.30; 66; с.26-31].

Проведенное журналом «Управление персоналом» исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков деловых журналов «Управление персоналом» и «Трудовое право» [70;с.30] показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка 3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (см. табл. 4).

Таблица 4

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются [49;с.56]:

- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Для предотвращения указанных факторов демотивации в организации, мы можем предложить следующие рекомендации:

1. Нарушение негласного «контракта»

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора кандидатов. Формирование реалистичных ожиданий.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что поручение многообразных задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность для реализации неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

3. Игнорирование идей и инициативы

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: необходимо прислушиваться к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть.

4. Отсутствие чувства причастности к компании

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому нужно привлекать таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

Рекомендации: Для сотрудников, выполняющих рутинную однообразную работу, нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов – всегда нужно разделять их на «ощутимые» этапы,

активно артикулировать промежуточные результаты, и, конечно, поощрять их.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег

Рекомендации: необходимо радоваться достижениям сотрудников. Поощрять их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Особое внимание в современных условиях, по мнению специалистов, необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. [70; с.29-31]. Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы стратегии мотивации персонала компании. Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

2.2. Материальное стимулирование как один из методов мотивации трудовой деятельности

Говоря о заработной плате работников интеллектуального труда, каковыми и являются сотрудники НИИ, расходы на которую финансируются государственным бюджетом, следует привести классический взгляд на проблему. Заработная плата представляет собой ту часть национального дохода, которую произвели работники отраслей материального производства и которая поступает ему в результате перераспределения через бюджет. В свою очередь, работник сферы интеллектуального труда, или научный сотрудник, производит услуги, а потому участвует в создании национального дохода. В связи с таким пониманием сущности заработной платы работников бюджетной сферы В.П. Щетинин дает следующее определение: «Заработная плата работников науки и образования - это часть национального дохода, которая должна поступать им в соответствии с количеством и качеством их труда» [81; с.208].

Рассмотрим другое определение зарплаты бюджетников, данное В.Э. Гординым: «Заработная плата - это денежное вознаграждение, которое выплачивается работодателем работнику за выполненную работу в соответствии количеством (объемом), качеством и результатами» [71; с.221].

И то и другое определения делают акцент на количестве и качестве труда. Первое определение звучит более глобально, чем второе, хотя не указывает на источник заработной платы (во втором - это работодатель). Но оба определения раскрывают экономическую сущность заработной платы.

Роль заработной платы выражается в ее стимулирующем воздействии на человека: размер оплаты, порядок выплаты и элементы организации обычно развивают у человека личный интерес к труду. Таким образом, заработная плата выполняет двойную роль: с одной стороны, это плата за результат труда, с другой - стимул к труду.

Определение сущности и содержания заработной платы создает исходную

базу для анализа и уяснения значения, органично присущих ей функций.

Все присущие заработной плате функции представляют диалектическое единство и лишь в совокупности позволяют правильно понять сущность и содержание заработной платы, противоречия в ней и проблемы, возникающие в процессе совершенствования организации оплаты труда. На наш взгляд, действительно важными являются функции воспроизводственная, стимулирующая и социальная.

Воспроизводственная функция заработной платы заключается в обеспечении нормального воспроизводства рабочей силы, устойчивой работоспособности, в удовлетворении необходимых материальных, социальных и духовных потребностей работника и его семьи. Механизм реализации этой функции - установление предельного, прежде всего, минимального размера заработной платы. Минимум заработной платы должен фиксироваться на уровне прожиточного минимума или минимального потребительского бюджета, призванного удовлетворять необходимые потребности работника простого труда и его семьи на минимально допустимом уровне. В социальной сфере, где велика доля лиц творческого, квалифицированного труда, минимальные размеры заработной платы по основным профессионально-квалификационным группам должны учитывать более полное удовлетворение потребностей работников, в т.ч. духовных и социальных.

Другую природу и иное содержание имеет стимулирующая функция заработной платы. Если для реализации воспроизводственной функции оплаты труда главным условием является ее размер, то стимулирующая функция определяется совершенно другими механизмами и зависимостями. Уникальность и незаменимость данной функции состоит в том,) через ее активизацию можно одновременно решать проблемы экономического роста и повышения оплаты труда работников. Поскольку именно заработная плата пропорционально связана с

непосредственно затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим. Умелое использование этой функции превращает заработную плату в один из важнейших рычагов повышения результативности производства и экономического роста.

В настоящее время из-за низкой стимулирующей функции оплаты труда в рассмотренном ее понимании «более 50% работников реального сектора экономики, социальной сферы и государственной службы далеко не в полной мере реализуют свой физический и интеллектуальный потенциал в процессе трудовой деятельности» [28; с.25], что является одним из существенных резервов экономического роста и повышения уровня жизни населения страны. По результатам проведенного нами исследования в нижегородских НИИ, в полной мере реализуют свой потенциал на рабочем месте лишь 30% сотрудников (см. табл.5).

Таблица 5

№ п/п	Характер ответов	Руководители высшего и среднего звена управления	Специалисты	Служащие не основного вида деятельности	Всего
1	Да, в полной мере	66,66	28,00	0,00	30,00
2	Частично, более 50% имеющегося потенциала	0,00	60,00	100,00	56,66
3	Частично, менее 50% имеющегося потенциала	0,00	12,00	0,00	10,00
4	Затрудняюсь ответить	33,33	0,00	0,00	3,33
	Всего	100,00	100,00	100,00	100,00

В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

Как мы можем видеть из таблицы 6, среди факторов, отрицательно влияющих на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают недостаточный размер заработной платы.

Таблица 6

№ п/п	Характер ответов	Руководители высшего и среднего звена управления	Специалисты	Служащие не основного вида деятельности	Всего
1	Низкий оклад	0,00	20,00	0,00	16,66
2	Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом	0,00	24,00	50,00	23,33
3	Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)	0,00	16,00	0,00	13,33
4	Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе	0,00	16,00	0,00	13,33
5	Другое (напишите)	100,00	24,00	50,00	33,33
	Всего	100,00	100,00	100,00	100,00

Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

Условием реализации воспроизводственной функции заработной платы является размер последней, а стимулирующей - мера взаимосвязи оплаты труда с его результативностью, количеством и качеством, которые на практике обеспечиваются посредством организации оплаты труда. Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (нормирование, тарифная система, премии, доплаты, надбавки и т.д.) Какими же принципами организации заработной платы необходимо руководствоваться для превращения ее в действенный стимул роста результативности труда и производства? Для более четкого понимания принципов организации заработной платы можно предложить такое

определение: «принципы организации заработной платы - это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы» [28; с.25]. Можно выделить наиболее характерные принципы организации заработной платы:

- устойчивый рост номинальной и реальной заработной платы;
- соответствие меры труда мере его оплаты;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы;

Выявление принципов главной функции заработной платы не только имеет теоретическое значение, но и позволяет решать практические задачи использования конкретных функций заработной платы. Например, для более полной реализации стимулирующей функции заработной платы необходимы такие преобразования в ее организации, которые бы обеспечили опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы, большее соответствие меры труда мере его оплаты, максимальную материальную заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов. Основная задача организации заработной платы состоит в том, чтобы сделать оплату труда зависимой от качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого. Так, согласно данным проведенного нами исследования, только четверть всех респондентов согласна, что размер заработной платы зависит от результатов их труда (см. табл. 7).

Таблица 7

№ п/п	Характер ответов	Руководители высшего и среднего звена управления	Специалисты	Служащие не основного вида деятельности	Всего
1	Да	100,00	20,00	0,00	26,66
2	Нет	0,00	28,00	100,00	30,00
3	Зависит премия	0,00	32,00	0,00	26,66
4	Затрудняюсь ответить	0,00	20,00	0,00	16,66
	Всего	100,00	100,00	100,00	100,00

Зависит ли заработная плата от результатов Вашего труда?

Стимулирующий механизм заработной платы имеет определяющее значение для трудовой мотивации работников любых организаций. Это значение обусловлено не только рабочей долей заработной платы в общем доходе работника. Традиционно в сознании работника заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета в организации, косвенно выражает о социальный статус. Через заработную плату работник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими. В этом случае деньги становятся как бы материальным символом успеха, результата. С этой точки зрения, деньги можно рассматривать и как нематериальный мотиватор.

По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающийся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе интеграции работника с организацией. Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к организации со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу. Таким образом, правильно социально обусловленная организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

Таким образом, разработка системы оплаты труда и стимулирования выступает как одна из важнейших, стратегических задач в управлении

человеческими ресурсами. Система оплаты труда и материального стимулирования является основным элементом трудовой мотивации. Основная цель системы оплаты труда и стимулирования заключается в том, чтобы соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании. По нашему мнению, для этого необходимо, в первую очередь, создать оптимальную структуру заработной платы, или соотношение ее постоянной и переменной части.

Базовая заработная плата – это, как правило, постоянная часть денежного вознаграждения, которая складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и доплат. Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от количественных результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Переменная часть заработной платы несёт в себе стимулирующую функцию и обычно связывается с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К переменной части относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. - все то, что применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Выбор структуры заработной платы (вознаграждения) – это установление пропорций постоянной и переменной составляющих вознаграждения, определение механизмов их формирования. Структура оплаты может быть установлена либо единая для всей организации, либо индивидуальная для каждой должности, либо единая для определённых групп (категорий) должностей.

Важным аспектом является определение доли постоянной и переменной составляющих в оплате труда различных должностей.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть установлено разным для каждой из них. Наши исследования показали, что основными факторами, определяющими долю переменных выплат в составе денежного вознаграждения для различных должностей должны являться следующие:

- Текущий уровень организационного развития, степень зрелости персонала и выбранная в соответствии с ними нацеленность системы мотивации в организации;
- Степени участия подразделения, в котором находится данная должность в выполнении основного вида деятельности организации (основные, обслуживающие подразделения);
- Возможность и степень влияния данной должности на достижение целей организации, подразделения;
- Возможность точного измерения количественных результатов работы данной должности (там, где возможно предельно точно и оперативно определять индивидуальные результаты часто применяется сдельная система с высокой долей переменной части оплаты);
- Специфика должности;
- При общей нацеленности системы мотивации на соблюдение технологической дисциплины, в качестве основной выступает повременная оплата, а доля переменной части, как правило, невелика от 10% до 20%. При нацеленности системы мотивации на поощрение результативности доля переменной части возрастает.

Для должностей основных подразделений, непосредственно влияющих на эффективность работы организации (подразделения) доля переменной составляющей может составлять от 40 до 80% от общей величины заработной платы. Например – руководители подразделений, ведущие специалисты.

Для должностей вспомогательных подразделений, непосредственно не влияющих на показатели работы организации (подразделения), или должностей, у которых данный вклад сложно определить (а порой и невозможно) доля переменной составляющей может составлять от 0 до 20 % от общей величины заработной платы. Например, такой является должность секретаря, результаты работы которого непосредственно не влияют на результаты работы организации, и от которого требуется в основном выполнение функциональных обязанностей.

Исследуемые нами НИИ являются бюджетными организациями и заработная плата сотрудникам не основных видов деятельности начисляется в них в соответствии с тарифным разрядом. Для научных сотрудников с 1 мая 2006 года, в качестве пилотного проекта, была введена аналогичная Академическая сетка. Вместе с тем, тарифная ставка, для различных групп сотрудников НИИ составляет от 1/2 до 1/100 общего дохода. Дополнительный доход сотрудников складывается из участия в хоздоговорных работах, зарубежных заказах; преподавания в ВУЗах, получения различных грантов, стипендий для студентов и аспирантов, предоставляемых фондами поддержки науки и академическими программами. Ежегодно на конкурсной основе присуждаются различные премии, например, за лучшую публикацию. «Премия за лучшую научно-исследовательскую работу года», присуждаемая Ученым советом на конкурсной основе ежегодно ко Дню российской науки, составляет 30 т.р. для занявшего первое место, 20 и 10 т.р. для занявших 2-е и 3-е соответственно. Также существуют такие премии как: «Премия молодым ученым"» (до 33 лет), «Премия аспирантам и студентам» и т.д.

В области стимулирования трудовых коллективов используются следующие документы, разрабатываемые планово-финансовыми отделами НИИ: «Положение о премировании научных работников за высокие достижения в научно-исследовательской работе, большой личный вклад в развитие фундаментальной науки», «Положение о премировании производственных, рабочих, научных и вспомогательных подразделений

НИИ», «Положение о порядке установления надбавок за высокие достижения в труде, выполнение наиболее сложных и ответственных работ (заданий), руководящим, научным, инженерно-техническим работникам и служащим НИИ», «Временное положение о порядке установления ежемесячных надбавок к должностным окладам руководителей НИИ». В них предусматриваются условия и порядок выдачи дополнительных средств всем категориям работников организации (кроме временно работающих и работающих по совместительству) с учетом конкретных результатов труда.

Обращаясь более подробно к разделам данных «Положений», необходимо принять к рассмотрению следующие аспекты:

- Выплата премий и надбавок осуществляется за счет средств РФФИ, Минпромнауки РФ, базового финансирования РАН, заказчиков хозяйственных работ, прочих источников;

- Размеры выплат определяются на основании смет по соответствующим источникам и в соответствии с фактическим поступлением средств;

- Предложения о назначении премий и надбавок (служебная записка) подаются в дирекцию руководителем темы или отдела. При назначении премии или надбавки учитываются сложность решаемых сотрудником задач, профессиональный уровень, соблюдение трудовой дисциплины, своевременное и качественное выполнение задания;

- Премии выплачиваются по результатам работы за месяц. Размер выплаты не зависит от количества рабочих дней, отработанных сотрудником, и определяется исключительно результатами работы сотрудника;

- Надбавки могут быть установлены и выплачены по результатам работы за любой период (как правило, месяц) или в связи с окончанием работы (темы). Размер выплаты не зависит от количества рабочих дней, отработанных сотрудником в соответствующий период, и определяется исключительно результатами работы сотрудника;

- Премии и надбавки не назначаются сотрудникам, находящимся в отпуске или временно нетрудоспособным в течение всего периода, за который выплачивается премия;

- На основании служебных записок руководителей отделов (тем) и при наличии средств по соответствующим источникам директор выпускает приказ о премировании или выплате надбавок. Приказ согласовывается с председателем Профкома института.

Для администрации НИИ существует такой документ, как «Временное положение о порядке установления ежемесячных надбавок к должностным окладам руководителей НИИ». Оно определяет порядок установления и условия выплаты к должностным окладам руководителей. Согласно данному документу, выплата надбавок осуществляется за счет экономии фонда оплаты труда базового финансирования РАН в пределах выделенных лимитов. Порядок назначения и выплаты надбавок:

- На основании постановлений Президиума РАН, Бюро отделения РАН приказом по НИИ директору устанавливается ежемесячная надбавка к должностному окладу в размере, указанном в соответствующем решении руководства РАН;

- В соответствии с оценкой Президиума РАН объема и важности решаемых институтом задач, директор может устанавливать ежемесячную надбавку к должностному окладу руководителям, активно содействующим выполнению плана НИР института;

- Надбавки к должностному окладу руководителей устанавливаются приказом по НИИ и выплачиваются ежемесячно независимо от размера иных надбавок и иных выплат. Выплата ежемесячных надбавок прекращается на основании приказа по НИИ. Надбавка выплачивается пропорционально отработанному времени.

Особого внимания заслуживает «Положение о премировании научных работников НИИ за высокие достижения в научно-исследовательской работе

и большой личный вклад в развитие фундаментальной науки». Согласно данному положению, средства на премирование работников предусматриваются при разработке годовой сметы расходов по предметной статье экономической классификации 110112 в размере до 20% от общей суммы средств базового бюджетного финансирования, выделяемых на оплату труда. Премирование научных работников осуществляется за выполнение фундаментальных научных исследований Института, повышение научного уровня. Размер премий, выплачиваемых работнику, определяется его личным вкладом в достижение соответствующих научных результатов и предельными размерами не ограничивается. Выплата премий научным работникам НИИ осуществляется:

- по результатам ежегодного конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу института;
- по результатам ежегодного конкурса молодых ученых института;
- за лучшие научные публикации и доклады на российских и международных научных конференциях;
- за защиту докторских и кандидатских диссертаций.

Кроме того, согласно Коллективному трудовому договору, принятому работодателем и работниками исследуемых организаций, сотрудникам предоставляется следующая система дополнительных льгот:

- Работодатель обязуется принимать все доступные меры по обеспечению улучшения жилищных условий сотрудников института, в том числе, с использованием институтского жилого фонда и собственных средств сотрудников, а также развитием системы ипотечного кредитования;
- Работодатель совместно с профорганизацией в пределах возможностей бюджетных и внебюджетных фондов с рамках их смет осуществляет обширную социальную программу для работников (частично или полностью оплачивает дорогостоящие медицинские услуги и медикаменты, необходимые сотрудникам и их детям; организовывает отдых и

оздоровление сотрудников института и их детей путем частичной оплаты приобретаемых из средств Фонда социального страхования путевок; организовывает летний отдых детей сотрудников в детских оздоровительных центрах; оказывает помощь неполным и многодетным семьям сотрудников, семьям, имеющим детей-дошкольников, выпускников, поступающих в ВУЗы, а также детям умерших сотрудников НИИ; предоставляет помощь сотрудникам в случаях чрезвычайных обстоятельств и т.д.).

Проведенные нами исследования показали, что система оплаты труда персонала НИИ может существенно повысить свою эффективность, если приведет в действие ряд следующих резервов:

1. Необходимо использовать все виды вознаграждения (окладов, премий, программ стимулирования, безналичных вознаграждений и т. д.) для привлечения лучших работников.
2. Оплата труда должна быть увязана с индивидуальными и коллективными результатами, а для этого необходим стратегический план.
3. Целям организации должны соответствовать критерии оценки работы отдельных работников.
4. Следует регулярно информировать работников о целях организации и её подразделений, а также об индивидуальных критериях труда и связи этих критериев с системой оплаты.
5. Необходимо дать работникам возможность высказывать свое мнение о справедливости системы оплаты труда и эффективности ее внедрения.
6. Следует закрепить все принципы системы оплаты труда документально, а также сделать систему оплаты гибкой, адаптировать ее к изменениям экономической ситуации.

Подводя итог вышесказанному, мы пришли к выводу, что правильный выбор форм и систем заработной платы в конкретных производственных условиях, соответствие уровня заработной платы выполняемой работе играет важную роль в повышении качества труда работников.

2.3. Анализ составляющих исследования системы мотивации и стимулирования персонала научно-исследовательского института.

Основным инструментом проведенного исследования была специально разработанная нами анкета, приведенная ниже. Объектом исследования стал персонал нижегородских НИИ – около 400 сотрудников различных категорий. Опросом были охвачены практически все отделы и подразделения исследуемых организаций. Анкетный опрос проводился анонимно. Это позволило респондентам быть более раскрепощенными и высказывать свое мнение об организации. Полученная информация была соответствующим образом сгруппирована, подсчитаны показатели по всем вопросам, идентифицированы комментарии респондентов и выделены ключевые проблемы. Это позволило выявить ряд проблем в коллективах, а также раскрыть некоторые аспекты корпоративного духа организаций.

Анкета опроса сотрудников организации по проблемам мотивации труда

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Да
- Не совсем
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Если не удовлетворены, то, что именно Вас не устраивает в Вашей работе?

- Работа не интересная
- Работа не престижная
- Низко оплачиваемая
- Работа не соответствует полученной специальности
- Другое (напишите)

3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?

- Моя квалификация выше, чем этого требует работа
- Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
- Моя квалификация ниже, чем этого требует работа
- Затрудняюсь ответить

4. Как Вы оцениваете морально-психологический климат в Вашем коллективе?

- Очень хороший
- Нормальный
- Удовлетворительный
- Неудовлетворительный
- Затрудняюсь ответить

5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для вас?

- Возможность приносить пользу обществу
- Возможность творчески работать
- Возможность руководить коллективом
- Возможность реализовать себя в данной области
- Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)
- Возможность работать без ущерба для здоровья
- Возможность служебного роста
- Стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- Другое (напишите)

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

- Да
- Нет
- Когда как
- Затрудняюсь ответить

7. Зависит ли заработная плата от результатов Вашего труда?

- Да
- Нет
- Зависит премия
- Затрудняюсь ответить

8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?

- Да, всегда знаю
- Знаю иногда
- Не знаю никогда

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения,

навыки) на рабочем месте?

- Да, в полной мере
- Частично, более 50% имеющегося потенциала
- Частично, менее 50% имеющегося потенциала
- Затрудняюсь ответить

10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

- Низкий оклад
- Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом
- Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)
- Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе
- Другое (напишите)

11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку и т. п.)?

- Вполне
- В основном
- Не удовлетворен

12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:

- Хорошие
- Удовлетворительные
- Плохие
- Затрудняюсь ответить

13. Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, снижающие мотивацию, как:

- Монотонность, однообразность
- Неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)
- Высокая степень ответственности за принимаемые решения
- Боязнь совершить ошибку
- Частые конфликтные ситуации
- Длительная работа на компьютере
- Частая работа в режиме сверхурочного времени

- Другие негативные факторы (напишите)

14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

- Очень хорошо
- Нормально
- Удовлетворительно
- Неудовлетворительно
- Затрудняюсь ответить

15. Часто ли Вы ощущаете негативные физические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

- Достаточно часто
- Иногда
- Редко
- Практически никогда
- Затрудняюсь ответить

16. Укажите Ваш возраст

- 18-25 лет
- 26-40 лет
- 41-55 лет
- старше 55 лет

17. Отметьте, кто Вы

- Руководитель высшего звена управления
- Руководитель отдела, подразделения
- Специалист отдела, подразделения
- Служащий не основного вида деятельности
- Другая специальность (напишите)

В целом, данные опроса свидетельствовали, что хотя управление персоналом, и непосредственно стимулирование его труда нельзя признать неудачными, но, в то же время, есть большие резервы в совершенствовании системы мотивации труда.

Показатель хорошей мотивации труда – с одной стороны, отношение человека к труду, заинтересованность в реализации своего физического и творческого потенциала, с другой стороны, удовлетворенность трудом.

По нашей оценке, возможные методы мотивации используются не в полной мере. Так, данные опроса свидетельствуют, что полностью реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на рабочем месте лишь 30% сотрудников исследуемых организаций. И только каждый второй сотрудник использует в своей работе более 50% потенциала (см. Приложение 2, табл. 9). Результаты опроса, показывающие соотношение взглядов респондентов на проблему реализации способностей на рабочем месте, представлены на рисунке 4.

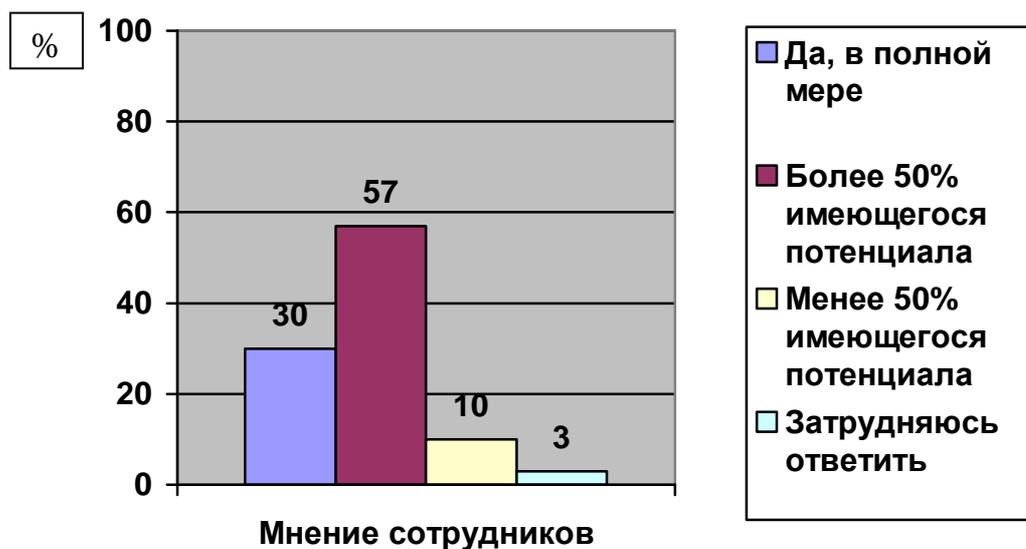


Рисунок 4. Оценка уровня реализации способностей на рабочем месте.

С другой стороны, удовлетворенность работой у большинства сотрудников исследуемых организаций тоже достаточно высокая. Не нашлось ни одного сотрудника, не удовлетворенного своей работой. Самый высокий уровень удовлетворенности работой у руководителей высшего и

среднего звена управления (67%), около 56% специалистов удовлетворены своей работой, и 33% руководителей, 44% специалистов и 100% служащих не основных видов деятельности не совсем удовлетворены работой. Результаты опроса сотрудников по вопросу удовлетворенности работой представлены на рисунке 5, из которого видно, как разошлись мнения респондентов о данной проблеме.

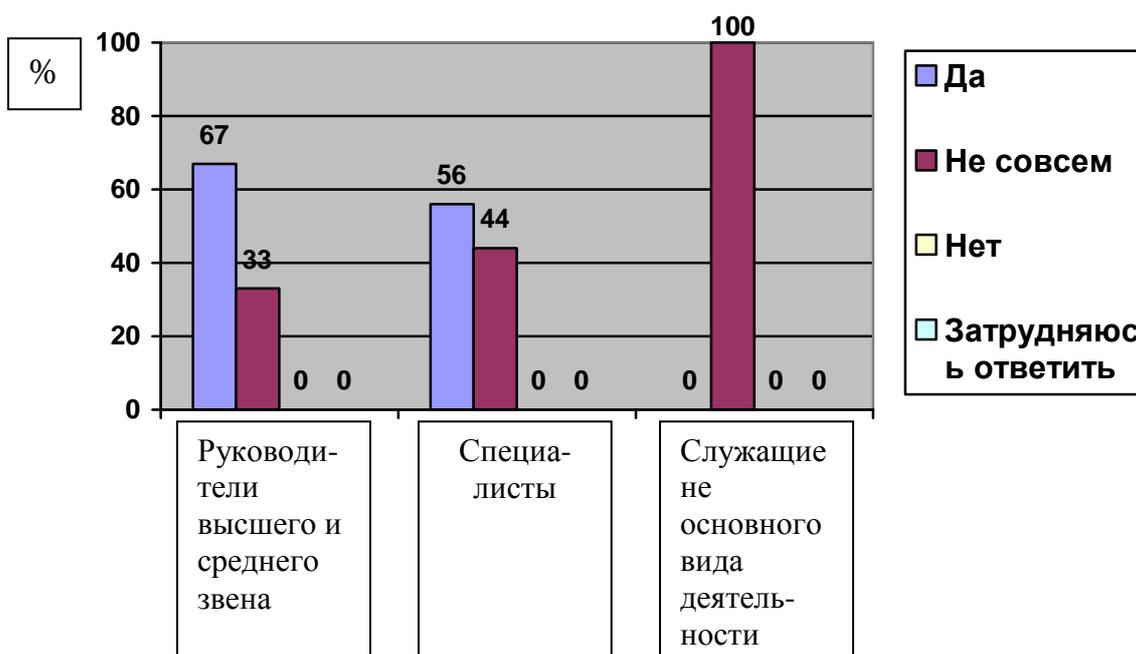


Рисунок 5. Оценка уровня удовлетворенности работой.

Рассмотрим действующие в НИИ способы и методы мотивации для разных групп сотрудников.

Среди факторов, отрицательно влияющих на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают: недостаточный размер заработка выделяют как существенный фактор около 17% сотрудников; специалисты (16%) также отмечают отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе; называют в равной степени отсутствие связи между размером оплаты труда,

квалификацией и профессионализмом (24%). Это крупный резерв для роста показателей организации, который следует использовать ее администрации!

Половина вспомогательного персонала и 16% специалистов отметили одной из причин неполной реализации слабую моральную заинтересованность. Респонденты отмечали следующие факторы, отрицательно сказывающиеся на реализации потенциала: низкий оклад; все остальные перечисленные в анкете факторы и т.д. Мнения респондентов по данному вопросу отражены на рисунке 6.

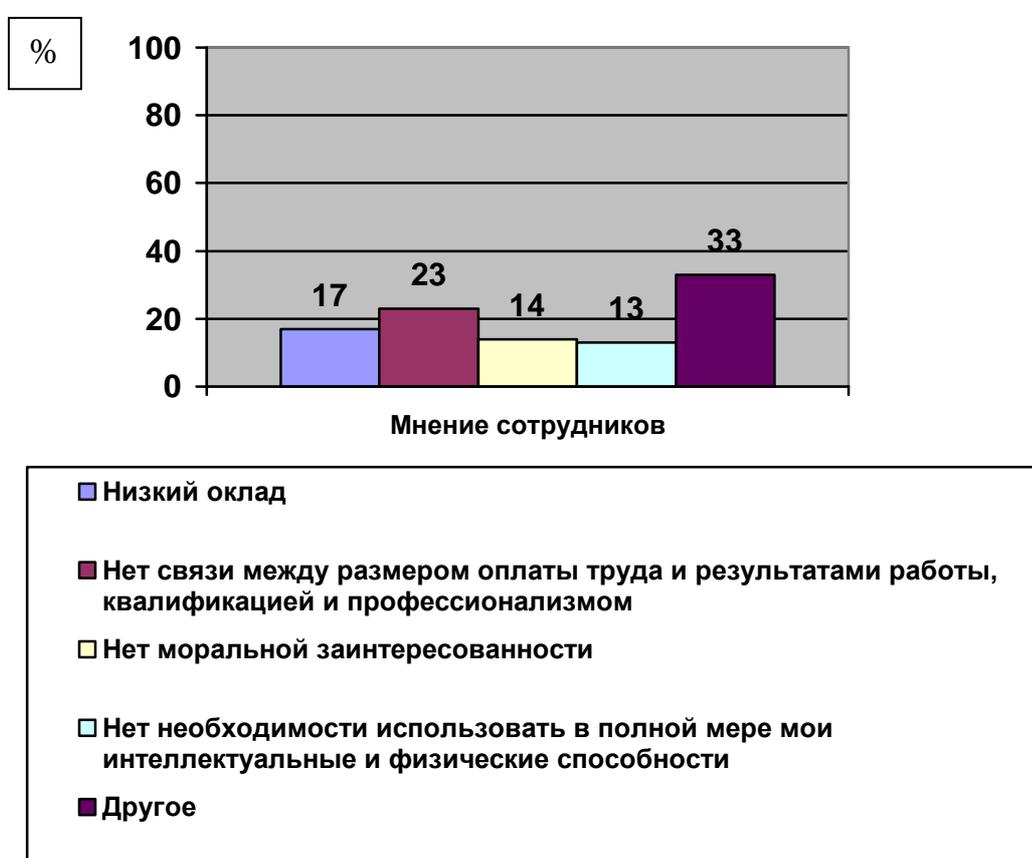


Рисунок 6. Оценка факторов, влияющих на не полную реализацию способностей на рабочем месте.

Исследования установили, что резервы усиления роли и места мотивации труда в практике управления персоналом исследуемых организаций заключаются в недостаточном учете следующих факторов:

- материальное вознаграждение;
- моральное стимулирование;
- продвижение по службе;
- улучшение условий труда;
- возможность самореализации;
- психологический климат и другие факторы;

Проанализируем сегодняшнюю роль и настоящее место каждого фактора в практике мотивации труда и повышения эффективности работы исследуемых НИИ.

Материальное вознаграждение.

Необходимо отметить, что вознаграждение (или компенсация) сотрудникам предприятия играет исключительно важную роль в привлечении и мотивировании персонала. Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (например, способом определения и распределения вознаграждения, его размерами), следствием чего является снижение производительности труда, его качества. С другой стороны, эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов, способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом.

Данные проведенного нами исследования подтверждают, что этот мотивационный метод один из самых актуальных на сегодняшний день для персонала исследуемых организаций, несмотря на то, что НИИ являются бюджетными организациями и заработная плата сотрудникам начисляется в соответствии с тарифным разрядом. Как уже отмечалось выше, сотрудники НИИ могут получать дополнительный доход, который складывается из участия в хоздоговорных работах, зарубежных заказах; преподавания в ВУЗах, получения различных грантов, стипендий для студентов и аспирантов

и.т.д. Тем не менее, для получения всех этих дополнительных видов заработка, сотрудники НИИ должны быть, в первую очередь, самомотивированы, то есть это не является прямой заслугой менеджмента организации, который всего лишь создает условия для возникновения дополнительного заработка, а, скорее, вопросом сознательности самих сотрудников. Так, на вопрос «Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?» 33% руководителей, 44% специалистов ответили «Когда как» (т.е. не всегда, но, в целом, да). Только четверть всех респондентов (27%) осознает, что получаемая премия зависит от фактических результатов труда, а около 17% респондентов вообще затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда. Взгляды опрашиваемых сотрудников на проблему взаимосвязи заработной платы и конкретных результатов их труда отражены на рисунке 7.

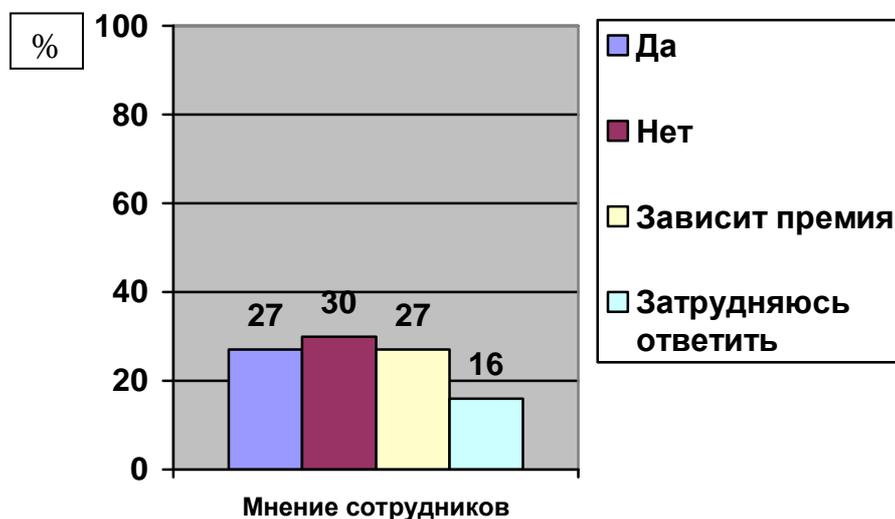


Рисунок 7. Зависимость величины заработной платы от результатов труда.

Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Оплата труда действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда.

Также, сотрудники исследуемых НИИ не всегда информированы в полной мере о том, за какие дополнительные результаты они получают премии. Только 40% работников ответили, что всегда знают, за что их наградили дополнительно, 50% - знают иногда, а 10% - не знают никогда. Соотношение количества полностью информированных, частично информированных и совершенно не информированных по данному вопросу респондентов отражено на рисунке 8.

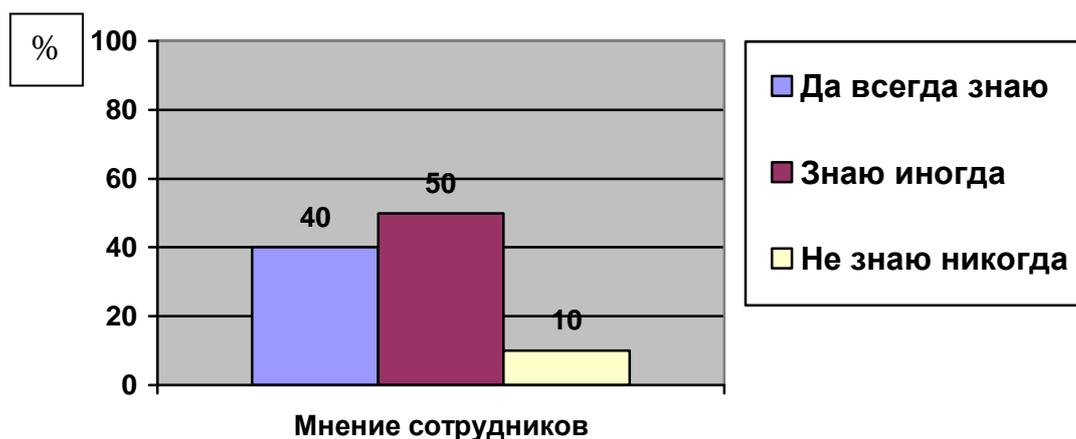


Рисунок 8. Оценка информированности различных групп сотрудников о том, за какие дополнительные результаты, они получают премии.

Вопрос об информированности сотрудников о системе вознаграждений за дополнительные результаты не вызывает сомнений в своей важности и актуальности. Это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников, так как они чувствуют, что организация внимательна к ним, что существует обратная связь. Для того чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации, так как она позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких рабочих результатов.

Как видно по результатам исследования, материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню квалификации и т.д., играют крайне важную

роль в системе мотивации персонала НИИ. Результаты опроса работников по проблемам оплаты труда представлены на рисунке 9, из которого видно как распределились мнения респондентов относительно размера заработка, который они получают.



Рисунок 9. Оценка удовлетворенности уровнем заработной платы.

Подводя итог вышесказанному, можно резюмировать, что положение с размером заработной платы не вполне удовлетворительное, но, с другой стороны, оно не должно вызывать серьезной тревоги с точки зрения возможных социальных конфликтов и противоречий.

Моральное стимулирование.

Система морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60-70-е годы прошлого столетия, но в 90-х годах ее популярность сильно ослабела. Между тем, система поощрений наградами, номинациями в различных престижных конкурсах, знаками отличия, присвоением почетных званий и другими символами внимания является достаточно действенным фактором мотивации труда сотрудников НИИ, тем более что в исследуемых организациях имеются резервы мотивации труда посредством морального стимулирования. Например, как показал опрос, лишь 23% персонала НИИ полностью

удовлетворены системой морального стимулирования; около 23% не удовлетворены; большая же часть (53%) оценивают свое отношение к системе морального стимулирования, принятой в организации как «В основном удовлетворен». Результаты опроса, показывающие, как разошлись мнения респондентов о системе морального стимулирования в исследуемых НИИ, отражены на рисунке 10.



Рисунок 10. Оценка удовлетворенности системой морального стимулирования.

Моральная система воздействий на сотрудников обычно строится в организации по двум направлениям:

- поощрение – знаки, символы, отличия, награды, номинации, благодарности в устной или письменной форме;
- порицание;

Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей конкретного работника организации; от уровня духовного развития человека; жизненных целей; приоритетов; предпочтений; ценностей; возраста и т. д.

Эти два метода направлены на создание различных ответных реакций сотрудников, но оба способствуют мотивации человека, как показала практика управления данной организацией. Эффективность порицания зависит от индивидуально-психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же замечание может вызвать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать влияния на флегматика. Поэтому, для анализа служебной деятельности работника и для успешной мотивации необходимо учитывать характерные черты, присущие тому типу темперамента, к которому он относится. Например, работник с неуравновешенным холерическим темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, а, следовательно, хорошо справляется со своими обязанностями только в спокойной обстановке, испытывает страх и неуверенность перед начальством, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Что касается сангвиника, то такой сотрудник чрезвычайно восприимчив к критике и похвале, умеет находить контакты с коллегами, может слаженно работать в команде и, соответственно, очень важным фактором для него будет завоевание и удержание авторитета в коллективе. Работнику с преобладанием меланхолических черт темперамента свойственна исполнительность, повышенное чувство ответственности, но также и нерешительность, замкнутость, пессимизм, подверженность чужому влиянию, зависимость от чужого мнения. Флегматик, напротив, а критические замечания реагирует спокойно, но и, получив поощрение, может остаться пассивным и не стремиться к улучшению трудовых показателей.

Моральные стимулы дают ощутимый эффект, когда руководство хорошо знает коллектив. Поэтому в практике управления организацией применяется метод индивидуального подхода к каждому человеку и широкий спектр всевозможных мер стимулирования, способных удовлетворить любые

духовно-нравственные потребности, а материальные затраты на реализацию этого фактора достаточно низкие, по сравнению, например, с вышеуказанными затратами на материальное стимулирование. Однако, не все возможные инструменты морального стимулирования персонала были адекватно изучены или использованы руководителями исследуемых организаций. Наиболее массовый инструмент – устная оценка выполнения работы перед коллективом на оперативном совещании. Некоторые руководители ссылались на высокую загруженность и невозможность в деталях продумывать такие вопросы как эффективная мотивация. В дальнейшем они намерены более широко использовать все конкретные меры морального стимулирования, порекомендованные нами.

Максимальный эффект от применения в практике управления персоналом НИИ моральных стимулов может быть достигнут за счет:

- 1) индивидуального подхода (знания предпочтений того или иного сотрудника института);
- 2) широкого спектра всевозможных мер стимулирования;
- 3) их сочетания с материальными формами стимулирования труда;

В качестве мероприятий такого рода, необходимо полнее использовать конкурсы на лучшую научно-исследовательскую работу института, конкурсы на лучшую публикацию, конкурсы молодых ученых, присвоение звания лучшего специалиста, лучшего стажера-исследователя и т.д.

Продвижение по службе.

Представления работников о своей будущей научной и деловой карьере являются сильным стимулом их активности и эффективной работы. Принципиальной особенностью научно-исследовательской работы является то, что специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Кроме того, материальный доход не зависит

от должности, ввиду возможности дополнительных заработков для всех категорий сотрудников.

Если взять результаты исследования, то видно, что резервы усиления мотивации труда есть и в области продвижения по службе. Условия для дальнейшего продвижения считают хорошими 40% респондентов; 27% оценили их как удовлетворительные; 16% - как плохие и 17% респондентов затруднились ответить. Результаты оценки условий дальнейшего продвижения по службе респондентами показаны на рисунке 11.

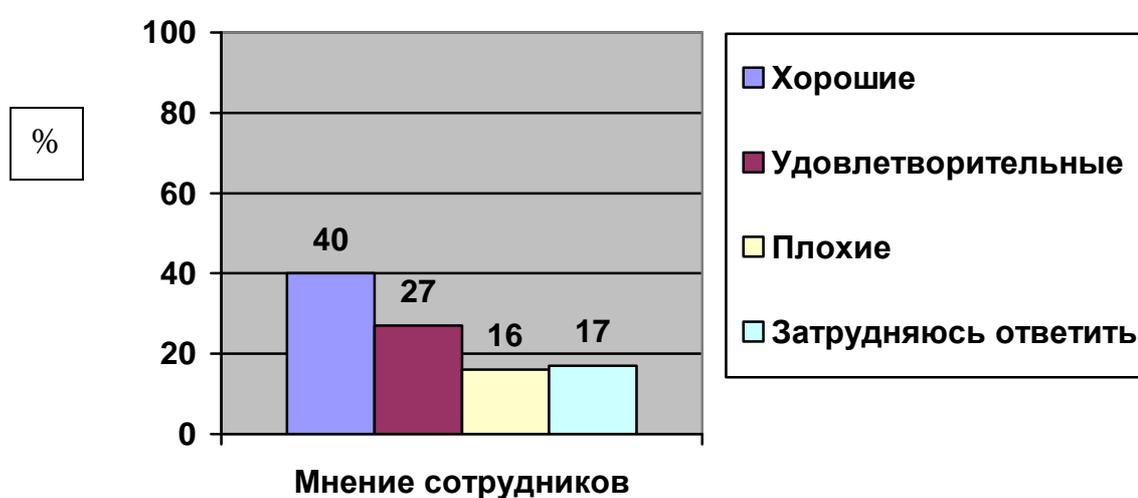


Рисунок 11. Оценка условий для дальнейшего продвижения.

Ситуация наиболее неблагоприятна среди персонала не основных видов деятельности. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (50% эти условия оценили как плохие). Этому существует вполне разумное объяснение. Именно для представителей вспомогательного персонала, средний возраст которых 45-55 лет, вряд ли наличествует перспектива дальнейшего повышения в должности; причем половина представителей этой группы сотрудников согласна, что их квалификация вполне соответствует требованиям работы, а другая половина считает, что при своем уровне квалификации может рассчитывать на большее. Возможность карьерного роста в НИИ предоставляется чаще всего специалистам, как один из факторов способных значительно повлиять на

результативность работы. Именно в специалистах, средний возраст которых 26-40 лет (около 57%) и моложе, заключена, на взгляд руководства НИИ, перспектива карьерного роста и будущего развития организации. Распределение возрастного состава респондентов отражено на рисунке 12.

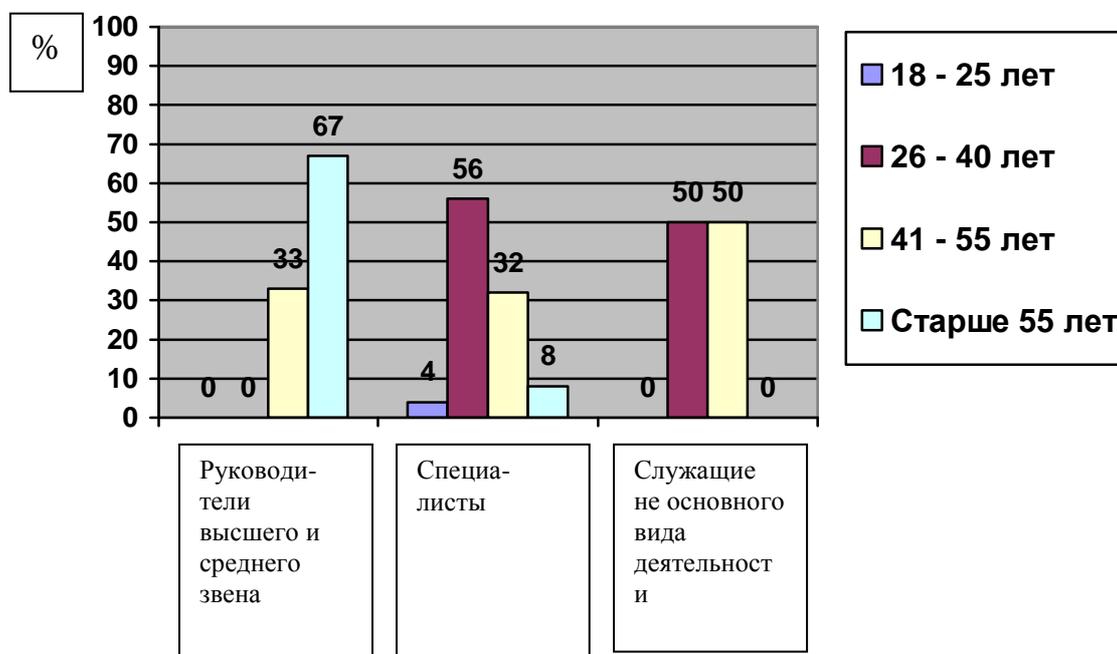


Рисунок 12. Соотношение возрастного состава респондентов.

Условия труда.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают благоприятные условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если же они плохие – это резко снижает мотивацию труда, поскольку внимание работников переключается на этот фактор. Поэтому руководство НИИ старается обеспечить работников хорошими условиями труда, даже не смотря на не очень значительное усиление мотивации, и ликвидировать плохие условия, резко снижающие мотивацию.

Условия труда в исследуемых НИИ (комфорт, техническую оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности) на «Очень хорошо» оценили 33% руководителей, 12% специалистов. Но, в

целом, большая часть респондентов (67%) оценила условия своего труда вполне приемлемыми, «нормальными». Такие результаты получены от респондентов, работа которых традиционно связывается с комфортностью, хорошей технической оснащённостью и т.д. Результаты опроса по проблеме оценки условий труда персонала исследуемых организаций отражены на рисунке 13.

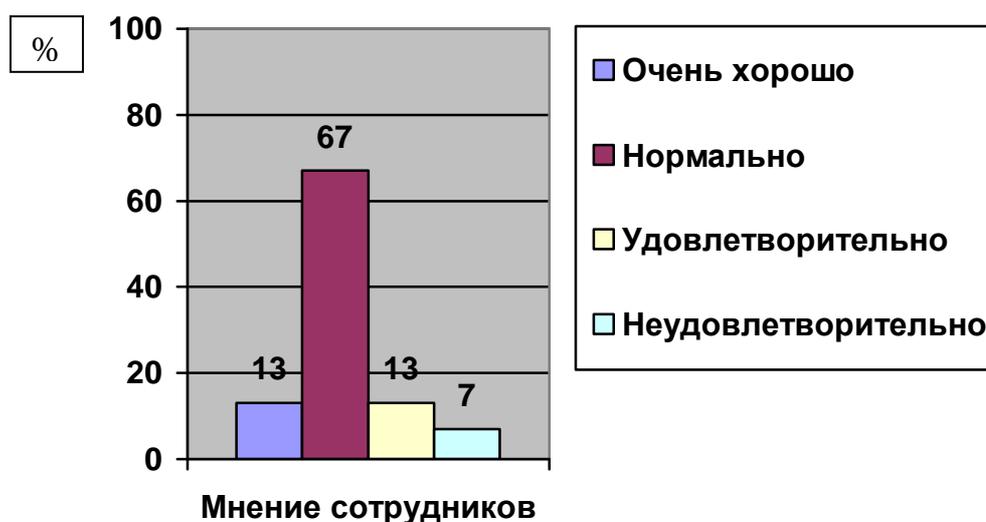


Рисунок 13. Оценка условий труда персонала.

Вместе с тем, 40% сотрудников отметили, что иногда они ощущают негативные физические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с работой. «Достаточно часто» такие состояния испытывают более половины руководителей; и 12% специалистов; 40% специалистов испытывают их «редко»; «иногда» такие состояния испытывают абсолютно все сотрудники не основных форм деятельности. Это говорит об имеющихся резервах в направлении совершенствования условий труда сотрудников, причем, главным образом, персонала не основных видов деятельности. Распределение мнений респондентов по данному вопросу показано на рисунке 14.

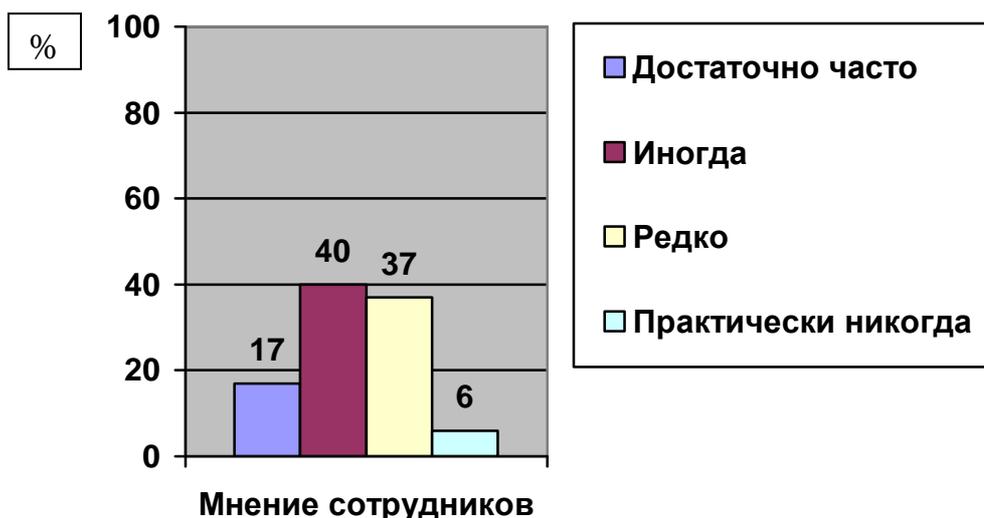


Рисунок 14. Оценка частоты ощущения негативных физических состояний, связанных с работой.

Среди факторов, снижающих мотивацию к трудовой деятельности, респонденты отмечают следующие: неравномерная загруженность в течение года (30% респондентов); длительная работа на компьютере (33% респондентов); частая работа в режиме сверхурочного времени (около 17% респондентов); все остальные факторы демотивации - (20% респондентов). Оценка наличия этих факторов в работе показана на рисунке 15.

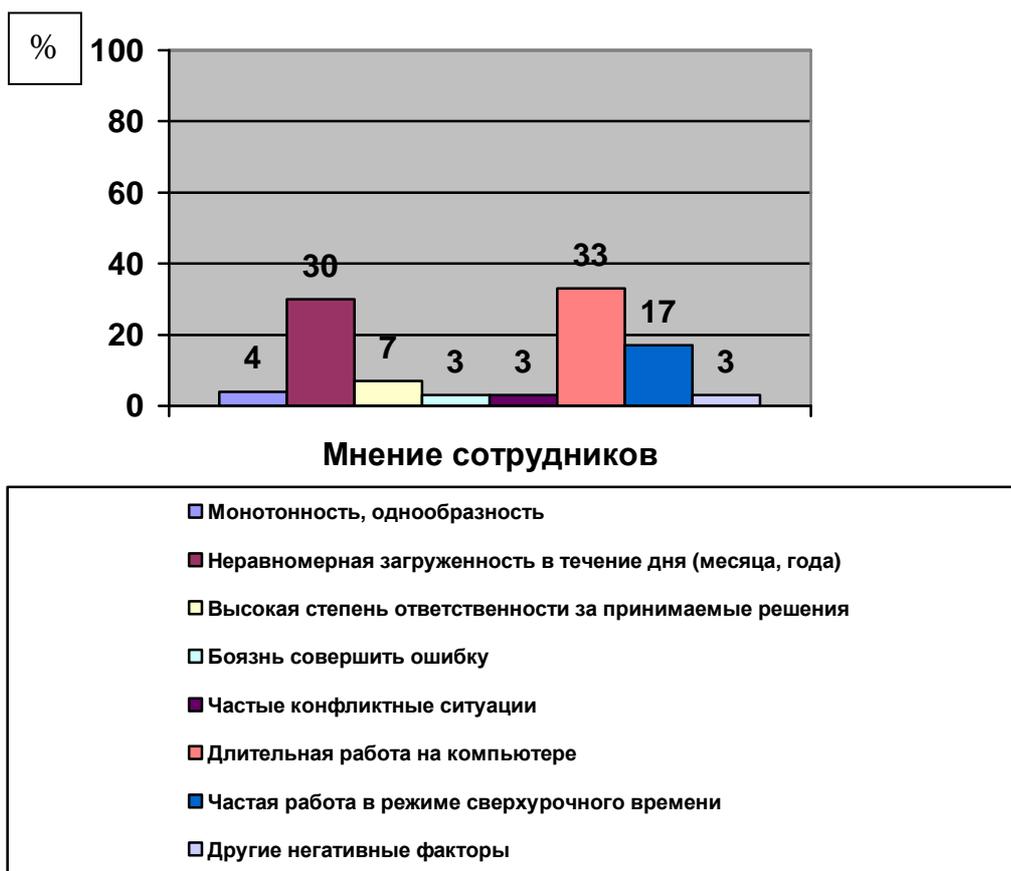


Рисунок 15. Наличие в работе факторов, снижающих мотивацию.

Необходимо помнить, что условия труда – это фактор, оцениваемый неоднозначно на разных предприятиях. В одних организациях плохие условия труда создает шум (расположение зданий исследуемых организаций исключает этот негативный фактор – они находятся в стороне от дорог и предприятий), в других – запыленность и температура воздуха (в зданиях исследуемых НИИ эти недостатки устраняются вполне эффективно посредством регулярной работы по уборке помещений и установки кондиционеров), в третьих – загазованность и т.д. Зачастую эти факторы ликвидировать сложно – их наличие бывает обусловлено месторасположением организации, особенностями технологических процессов и т.д. Обычно выделяют следующие факторы условий труда:

- санитарно-гигиенические – влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, вибрации, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими веществами и т. д.

- социально-психологические – физическая нагрузка, темп работы, нервно-психическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха, функциональные качества оборудования, вспомогательных средств и т.п.

- эстетические – архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование функциональной музыки.

Считается, что санитарно-гигиенический фактор является неотъемлемым для процессов производственной и научно-исследовательской деятельности, а эстетический и социально-психологический факторы настолько необходимыми не являются, но и они способствуют более производительной работе и могут восполнить недостаточную мотивацию санитарно-гигиенического фактора. Поэтому действия администрации исследуемых НИИ направлены на всестороннее улучшение условий труда персонала. Например, ввиду относительной удаленности здания одного из исследуемых НИИ – ИФМ РАН - от основных городских транспортных развязок, персоналу предоставляется специальный служебный автобус, который доставляет сотрудников из дома на работу и обратно в две смены, а также в обеденный перерыв следует от ИФМ РАН до столовой в ИПФ РАН и обратно. Кроме того, в распоряжении сотрудников находятся: спортзал, оснащенный современными тренажерами; душевые кабины; сауна; теннисный корт и т.д. Комнаты отдыха для персонала оборудованы СВЧ-печками, холодильниками, необходимой посудой, настольными играми и даже музыкальными инструментами. В институтах функционируют буфет и библиотека, планируется открытие врачебного кабинета. Перед зданиями располагаются обустроенные автостоянки, а необходимое сервисное

обслуживание автомобили сотрудников могут получить в институтском гараже. Техническая оснащенность кабинетов и лабораторий находится на высочайшем уровне. Архитектурно-художественные качества интерьера соответствуют европейским стандартам. Для озеленения здания и территории в штат вспомогательных служащих исследуемых НИИ на постоянной основе включены ландшафтные дизайнеры. Требования работников, условия их труда и удобства не отодвигаются на второй план, как это практикуется в большинстве бюджетных организаций.

Возможность самореализации.

Наряду с материальными и моральными стимулами, в НИИ стимулируют высокоэффективный труд работников мотивы, удовлетворяющие потребности в самореализации и самовыражении. В иерархии потребностей Маслоу эти потребности относятся к потребностям высшего уровня, или мета-потребностям [28; 40; 59]. Мета-потребности удовлетворяются, чтобы избежать таких эмоций и состояний, как безразличие, отчужденность, апатия, сомнения и т. д., способные демотивировать деятельность. Также, как нереализация низших потребностей может привести к физиологическим нарушениям, невозможность реализации потребностей высшего уровня может привести к духовным болезням.

Наши исследования показали, что, несмотря на то, что у каждого человека своя субиерархия потребностей высшего уровня, в зависимости от его ценностей, талантов, особенностей психики, можно выделить ценности, общие для трудового поведения работников НИИ. В исследуемых организациях удовлетворение этих потребностей связывают со следующей системой ценностей: правдой, честностью, красотой, совершенством, необходимостью, осмысленностью, приверженностью процессу и т. д.

Материальным выражением удовлетворения этих потребностей могут служить следующие факторы: возможность получения престижных премий, участие в конференциях различного уровня, выборы в Академию, публикации в известных журналах, получение зарубежных грантов и, как следствие, признание собственного вклада в фундаментальную науку.

По данным опроса, возможность творчески работать выделили как самую важную для себя 32% специалистов и 67% руководителей, а возможность реализовать себя в данной области отметили, как наиболее привлекательную сторону 48% специалистов и 50% сотрудников не основных форм деятельности, также выделив как крайне важную, возможность приносить пользу обществу (12% специалистов и 50% служащих) и, оставив на более дальних позициях такие стороны деятельности, как возможность служебного роста. Самым популярным ответом среди общего числа респондентов (44%) было «возможность реализовать себя в данной области», затем – «возможность творчески работать»(33% всех респондентов). Распределение мнений опрашиваемых сотрудников отражено на рисунке 16.

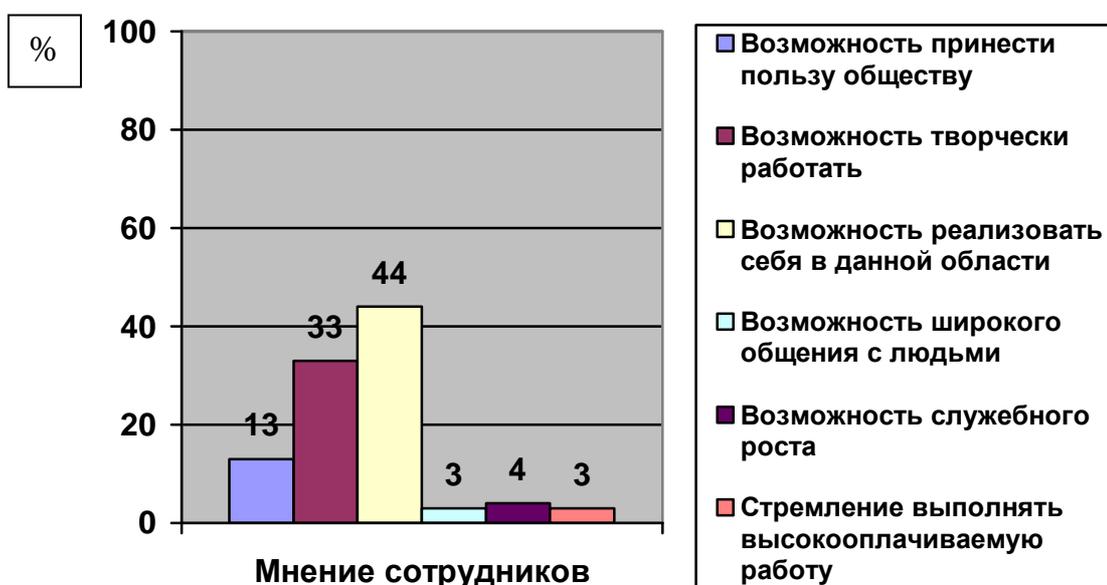


Рисунок 16. Оценка привлекательности различных сторон служебной деятельности.

Роль и место реализации мета-потребностей, несомненно, один из самых эффективных методов мотивации, а невозможность реализации и удовлетворения потребностей высшего уровня может значительно ослабить мотивацию. В сфере научных исследований и познавательной деятельности эти потребности могут находить удовлетворение гораздо более эффективно, нежели на производстве или в торговле.

Морально-психологический климат.

Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на его работу. Морально-психологический климат в коллективе в идеале должен характеризоваться высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. В этом случае степень удовлетворенности сотрудников морально-психологическим климатом в коллективе может достичь довольно высоких показателей. Совместный труд при благоприятной моральной обстановке в организации – это важный фактор, усиливающий мотивацию сотрудников. Как «очень хороший» оценили морально-психологический климат в коллективе около 27% сотрудников исследуемых организаций; более половины респондентов считает его «нормальным»; 10% - «удовлетворительным», и только 6% сотрудников находят его «неудовлетворительным». То, как разошлись взгляды респондентов на морально-психологический климат в коллективе, отражено на рисунке 17.

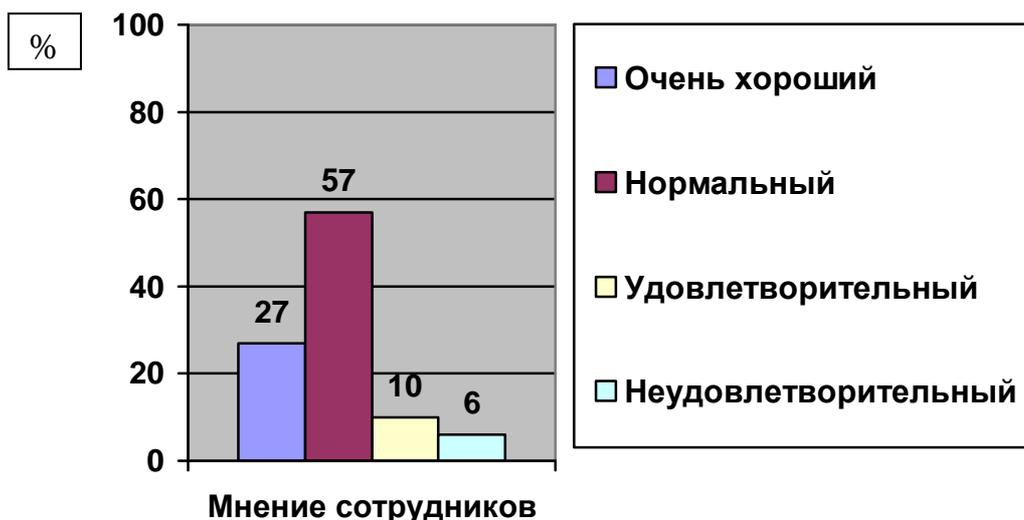


Рисунок 17. Распределение мнений респондентов о морально-психологическом климате в коллективе.

Отношения людей в коллективе, играющие важную роль в управлении им, его мотивацией, формируются на протяжении всей жизни человека в процессе воспитания, обучения, практики и постепенно закрепляются в поведении человека, становятся свойствами личности, проявляются в различных формах и способах поведения: поступках, действиях, эмоциональной и словесной реакции на различные события и т.д. Все это старается учитывать руководство исследуемых НИИ в своей управленческой деятельности.

По направленности различают отношения людей к: обществу, людям, самому себе, труду. Все отношения подразделяются на положительные и отрицательные. Первые активизируют психические и физические силы человека, ведут к повышению производительности труда. Вторые, напротив, тормозят развитие способностей личности, снижают экономические результаты труда, повышают неудовлетворенность работой, собой, окружающими людьми. В исследуемых НИИ, несомненно, превалирует первый тип отношений. Его руководство старается всячески стимулировать, а второй – нивелировать. Для улучшения морально психологического

климата в коллективе и развития корпоративного сознания работников администрацией НИИ организуются и проводятся следующие мероприятия:

- конференции;
- общие сборы;
- корпоративные праздники;
- игровые конкурсы и спортивные соревнования;

Также в данных НИИ существуют собственные корпоративные газеты, где публикуются новости организации, поздравления сотрудникам, приветственные слова новым коллегам. В институтах есть внутренние корпоративные сайты, доступ к которым имеют только работники организации. Они обычно включают в себя список сотрудников по отделам с описанием вопросов, по которым к ним можно обращаться, их фотографии, дни рождения, последние новости, документы, описывающие правила и процедуры организации, информацию о корпоративных мероприятиях и т.д. Это является прекрасной возможностью для объединения людей и общего информационного поля на постоянной, а не на периодической основе. Кроме того, такой сайт помогает в случае необходимости быстро донести информацию одновременно до всех сотрудников.

Кроме общеорганизационного анкетирования, в процессе исследования нами было проведено выборочное тестирование 10 рядовых сотрудников данных организаций. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики мотивации. Полученные результаты приведены в таблице 8.

Удовлетворенность работников характеристиками мотивации

Респонденты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	В _{ср}	W	E
Характеристики													
1. Удовлетворенность материальными стимулами, используемыми в организации	5	4	6	5	5	6	4	7	5	6	5,3	5	26,5
2. Степень удовлетворенности нематериальными стимулами	6	5	4	5	6	5	5	6	5	5	5,2	6	31,2
3. Удовлетворенность способом использования стимулов	6	4	5	7	5	6	6	4	5	4	5,2	5	26
4. Отношение сотрудника к ним	5	6	7	6	4	5	6	6	5	5	5,5	8	44
5. Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7	5	6	4	7	6	5,7	4	22,8
6. Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8	8	6	7	7	8	7,2	7	50,4
7. Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8	7	8	9	8	9	8,1	9	72,9
8. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах его развития и др.	5	6	5	5	6	7	6	6	5	5	5,6	4	22,4
9. Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7	5	7	6	8	7	6,1	7	42,7
10. Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8	7	8	6	5	8	6,5	8	52
11. Ценность сотрудников	5	6	7	5	4	5	4	4	6	4	5	6	30
12. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8	8	7	9	6	7	7,4	7	51,8

13. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	6	9	5	7	7	8	6	7	8	7	7	7	49
14. Уровень децентрализации в организации	6	7	5	8	7	6	8	9	5	6	6,7	7	33,5
15. Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8	6	7	6	8	7	6,5	9	58,5
A ₁	5-5,9	4-4,9	3-4	5-6,9	4-5,9	5-5,9	4-4,9	4-4,9	5-6,9	4-4,9	—	—	—
A ₂	6-7	5-6	5-7	7-7,9	6-7,9	6-7	5-6	5-6	7-7,9	5-6	—	—	—
A ₃	8-9	7-9	8-9	8-9	8-9	8-9	7-9	7-9	8-9	7-9	—	—	—
Сумма											93	97	613,7

где:

A₁ – интервал низших оценок;

A₂ – интервал средних оценок;

A₃ – интервал высших оценок;

B_{ср} – средний балл, полученный каждой характеристикой;

W – важность каждой характеристики;

E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности.

Рассчитав по формуле (5) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и, затем, по формуле (6) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W \cdot B_{ср} \quad , \quad (5)$$

где:

E - общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;

W - важность каждой характеристики;

B_{ср} - средний балл, полученный каждой характеристикой.

$$S = \frac{\sum E}{\sum W_i} = \frac{613,7}{97} = 6,32 \quad , \quad (6)$$

где:

S - общая удовлетворенность работников.

В результате анализа таблицы 8 можно сделать вывод о том, что сотрудники удовлетворены своей работой, удовлетворительно относятся к методам контроля в организации, но меньше же всего они удовлетворены стимулами, используемыми в организации, причем как материальными, так и нематериальными, не чувствуют свою ценность для компании, не удовлетворены степенью информированности.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 6,32, что соответствует высокому уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Далее полученные результаты необходимо проанализировать с учетом субъективных данных опрашиваемых: для каждого из них были выделены интервалы высших, средних и низших оценок выставленных им характеристик (см. таблицу 8). Каждому интервалу присвоен определенный балл: низшему – 1, среднему – 2, высшему – 3. Просуммировав баллы, выставленные характеристикам, можно более точно определить уровень удовлетворенности каждой из них (см. таблицу 9).

Таблица 9

Удовлетворенность работников характеристиками мотивации с учетом их субъективизма

Респонденты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S
Характеристики											
1. Удовлетворенность материальными стимулами, используемыми в организации	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	15
2. Степень удовлетворенности нематериальными стимулами	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	16

3.Удовлетворенность способом использования стимулов	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	15
4. Отношение сотрудника к ним	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	15
5. Степень их взаимодействия друг с другом	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	16
6. Уровень сознательности работников	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	26
7.Удовлетворенность сотрудников работой	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28
8.Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах его развития и др.	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	17
9. Взаимодействие работников в организации	2	1	1	3	2	1	3	2	3	3	21
10. Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	21
11. Ценность сотрудников	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	12
12.Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	25
13.Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	24
14. Уровень децентрализации в организации	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	23
15. Уровень участия работников в процессе принятия решений	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	23

Как показывают данные таблицы 9, самую высокую удовлетворенность работников исследуемых НИИ (с учетом субъективного мнения) вызывают характеристики организации 6, 7,12,13, а самую низкую - 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11.

Подводя итог вышесказанному, можно выделить четыре основных проблемы в существующей мотивационной модели исследуемых организаций, которые предстоит решить в дальнейшем, а именно:

- необходимость совершенствования премирования сотрудников по тем направлениям деятельности организации, по которым наблюдается на сегодняшний момент отставание от плана работ, чтобы заинтересовать материально сотрудников в решении проблем организации;

- сведение к минимуму в исследуемых НИИ следующих факторов демотивации, выявленных в ходе исследования: неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, отсутствие чувства причастности к организации и ее коллективу, отсутствие ощущения достижения, слабая зависимость материального стимулирования от фактически достигнутых результатов, неравномерная загруженность работой в течение года;

- необходимость продолжения работы по ликвидации таких факторов демотивации, как: игнорирование идей и инициативы, медленный личный и профессиональный рост некоторых категорий сотрудников, недостаточное признание достижений и результатов со стороны руководства и коллег, долговременное отсутствие изменений в статусе сотрудников;

- необходимость обратить внимание руководства на различные по степени мотивированности группы сотрудников в коллективах исследуемых НИИ для выявления индивидуальных методов управления ими и т.д.

Исходя из данных анализа существующей системы стимулирования персонала организации, мы отметили, что для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

3.1. Концептуальная база формирования системы мотивации и стимулирования персонала научно-исследовательского института

Проблема мотивации труда традиционно рассматривается как один из классических примеров исследовательских проблем, изучение которых требует использования системного подхода, который не только весьма перспективен применительно к поставленной проблеме, но и является наиболее адекватным в качестве отправного момента ее разработки применительно к условиям переходной российской экономики. Понимание характера специфических особенностей, связанных с действующими в России практиками мотивации труда, может служить надежным фундаментом для изучения проблемы трудовой мотивации персонала организаций различных отраслей и уровней.

Концепция комплексной системы мотивации персонала организации должна базироваться на использовании целого ряда мотивирующих факторов:

- 1.** Одним из основных элементов улучшения системы мотивации в сфере НИОКР является направление совершенствования организации труда персонала. Оно содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа работ, выполняемых одним работником. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного их желания расширить круг

своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной работы. Данный метод целесообразно применять к работником не основных форм деятельности, выполняющим вспомогательные функции.

Улучшение условий труда – не самая актуальная проблема, как показали исследования, но, в небольшой степени, она присутствует и ее тоже необходимо решать. На современном этапе возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. В качестве эксперимента, можно предложить для технических и вспомогательных работников института японские методы управления производительностью. Согласно им, соблюдение пяти принципов работы является важным элементом трудовой морали. Необходимо:

- ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- усвоить трудовую дисциплину;
- соблюдать перечисленные принципы.

Для специалистов и руководителей применение этого метода не является целесообразным ввиду их и без того высокой сознательности.

2. Для формирования эффективной стратегия оптимизации основных структурных составляющих системы мотивации основного персонала необходимо оптимизировать систему нематериальных льготных

вознаграждений. Руководству следует учесть, что поскольку люди имеют различные потребности, то они по разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Часто работники получают вознаграждение до того, как у них появляется возможность оценить его. Это может привести к их демотивации. Для построения эффективной системы мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Вознаграждать подчиненных следует только за реально достигнутые результаты, причем это не обязательно должно быть материальное вознаграждение.

3. Руководство должно сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут достичь его, если будут прилагать определенные усилия. Если уровень ожиданий руководителя достаточно высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если уровень его ожиданий не слишком высокий и он демонстрирует этот факт подчиненным, то производительность, скорее всего, будет низкой. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ощутимого вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения и разъяснять им ценность получаемого вознаграждения.

4. Необходимо периодически наблюдать за восприятием сотрудниками их вклада и вознаграждения и предотвращать возникновение у них чувства несправедливости. Следует, по возможности, увеличивать оплату труда (например, путем премирования), чтобы у работников не появилось впечатление, что им недоплачивают, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность, причем снижение

производительности тем выше, чем больше работников одного уровня негативно оценивают свое положение. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения необходимо изложить в понятной форме и сообщить всем до начала работы. Работники должны знать, кто, за что и в каком размере получает вознаграждение, и какие факторы определяют размер вознаграждения. Размер вознаграждения работника должен соответствовать его самооценке. Занижение, как и завышение, хотя и в разной степени, негативно влияет на мотивацию.

По мнению одного из основоположников современного менеджмента П. Дракера, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. В то же время они немедленно превращаются в права. Их частичная или полная отмена воспринимается как наказание. Увеличение требований, касающихся дополнительных денежных выплат, быстро разрушает их полезность как стимулов и инструментов управления».

5. Использование в практике управления персоналом НИИ либерального стиля руководства, как наиболее эффективного применительно к работникам интеллектуальных сфер деятельности. Под стилем руководства можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организации деятельности, позиции администрации, преобладающую систему ценностей и т.д. Исторически первым и, на наш взгляд, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без объяснений их связи с общими задачами и целями организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, выдерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют прав нарушить. Во многом противоположен авторитарному стилю демократический, характеризующийся участием подчиненных в принятии решений,

формулированием индивидуальных целей работников на основе целей организации, но одновременно жестким контролем руководства. Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу. По нашему мнению, в НИИ должен применяться именно такой стиль руководства персоналом, в силу высокой специфичности задач, стоящих перед отдельными подразделениями и исполнителями. Руководитель обычно является наиболее компетентным специалистом в какой-либо конкретной научной области и не может до тонкостей разбираться во всех проблемах коллектива. Поэтому в работе с подчиненными ему подразделениями, он должен создать максимум свободы для раскрытия способностей исполнителей.

6. Ввиду того, что персонал НИИ включает в себя не только категорию научных сотрудников, а также вспомогательный персонал и стажеров, мы предлагаем применение в практике управления трудовыми ресурсами НИИ метода различия трудовых коллективов по степени мотивации или «зрелости» персонала, так как самые эффективные методы мотивации и стимулирования обычно зависят от ситуации, учитывающей уровень так называемой «зрелости» исполнителей. Под зрелостью отдельных лиц и групп мы будем подразумевать определенную способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости.

Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки или официально проведенной аттестации персонала (что, разумеется, предпочтительнее) руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы и выбирает определённый стиль руководства и мотивации. Мы выделили четыре уровня зрелости исполнителей, которым должны соответствовать определённые стили руководства:

Низкий уровень зрелости персонала. Подчиненные либо не хотят, либо не способны в силу своей квалификации отвечать за самостоятельное выполнение конкретных задач (правил, процедур, обязанностей), и им требуются соответствующие инструкции, руководство и ненавязчивый контроль. Как правило, на данном уровне находятся некоторые сотрудники не основных форм деятельности, либо технические исполнители, перед которыми поставлены достаточно новые задачи. Наиболее уместный здесь стиль руководства - непосредственное (прямое) руководство работой. Этот стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и меньшую — на человеческие отношения и поддержку. На этой стадии зрелости персонала наиболее действенными мерами в системе мотивации является снижение переменной составляющей заработной платы (надбавки, премии) за несоответствующее выполнение команд, указаний, норм и правил и дальнейшее стимулирование, необходимое в процессе перехода на следующую стадию зрелости персонала.

Средний уровень зрелости персонала. Сотрудники встречаются трудности при изучении заданий и нуждаются в поддержке при их исполнении. Подчиненные хотят принять ответственность, но объективно ещё не готовы к этому, так как не обладают соответствующим уровнем самостоятельности и опытом (квалификацией) в выполнении задач. Обычно на этом уровне находятся сотрудники не основных форм деятельности и некоторые специалисты (новички в коллективе). Руководитель должен выбирать поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность. Рекомендуемый стиль управления – наставничество – подразумевает, что усилия руководителя в равной и в высокой степени ориентированы и на задачу, и на отношения (поддержку). В системе мотивации рекомендуется соблюдать баланс поощрения (за личные результаты, высокую ответственность и эффективность) и наказания (за отклонение от норм и правил).

Умеренно высокая степень зрелости персонала. В этой ситуации подчиненные обладают достаточным уровнем мастерства для выполнения стоящих задач, ещё не чувствуют в себе полной уверенности (или не хотят) для того, чтобы в полной мере нести ответственность за результаты. На этой стадии зрелости обычно находится большинство специалистов организации.

Руководитель должен ободрять их и повышать уверенность в собственных силах. Самым подходящим будет стиль, основанный на участии и поддержке подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких

указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности

Высокая степень зрелости персонала. В этой ситуации сотрудники обладают необходимыми умениями и уверенностью, могут, и хотят нести ответственность, знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. Такая степень зрелости в идеале должна быть присуща некоторым специалистам и руководителям отделов и подразделений. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на поддержку. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу. Система материального стимулирования должна поощрять достижение общеорганизационных результатов. Возрастает роль нематериальных мотиваторов (статус, причастность к общему делу, признание заслуг и т.д.).

Таким образом, чем ниже подготовленность персонала к выполнению поставленных заданий (способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить), тем сильнее должна быть нацеленность системы стимулирования на соблюдение указаний, инструкций, норм и правил. Для низко подготовленного персонала наказания применяются чаще поощрений.

И наоборот, чем выше степень подготовленности персонала определённых категорий к выполнению поставленных конкретных заданий, ответственность и желание решать поставленные задачи, тем меньше может быть доля зарплаты, зависящая от уровня исполнительности и выше доля вознаграждения за конкретные результаты. Возрастает роль поощрений за заслуги и нематериальных факторов мотивации (признание, продвижение, статус и др.) Для данной категории персонала мы предлагаем применение либерального стиля руководства в чистом виде.

7. Важным элементом построения новой системы стимулирования является обеспечение единых принципов и условий оплаты труда работников за равный труд в равных условиях за счет изменения структуры дополнительных выплат и льгот.

Достижение поставленной цели позволит решить следующие задачи:

- повысить прозрачность системы формирования дополнительной части заработной платы сотрудников НИИ;
- упростить работу по организации заработной платы;
- повысить степень управляемости затратами на ФОТ через упорядочивание структуры оплаты, закрепление механизма унифицированного распределения ФЗП по отделениям (в части надбавок и доплат), а также регламентацию процедур выплат.

Новая система станет частью работ по распределению персонала предприятия по категориям («грейдинг») в целях построения общей системы формирования заработной платы в НИИ.

Структура новой системы оплаты труда:

- Тарифная ставка;
- Доплата за увеличение объема работ;
- Надбавка за профессиональное мастерство;
- Премия по итогам отчетного периода;

При построении новой системы оплаты труда будут использоваться следующие принципы:

- сохранение размера ФОТ;
- установление уровня дохода в постоянной части не меньше прежнего (с учетом компенсационных выплат и надбавок);
- формирование новых групп оплаты на основании оценки величины трудового вклада работников организации;

При построении новой системы учитываются следующие аспекты:

- действующая структура ФОТ и состав заработной платы;
- целевое использование действующих форм и систем оплаты труда

работников организации, а также отдельных видов выплат;

- правила формирования бюджета средств на оплату труда и материальное стимулирование, принятые и разрабатываемые на предприятии;

- правила администрирования системы оплаты труда и материального стимулирования, принятые и разрабатываемые на предприятии.

8. В рамках данной концепции, нами предлагается внедрение методики оценивания результативности деятельности персонала с целью последующего разделения работников на категории, позволяющие дифференцированно подходить к вопросам материального стимулирования.

3.2. Механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности

Разработка комплексной системы мотивации и стимулирования персонала нами была условно разделена на десять этапов.

На первом этапе, так называемом, организационном, принимается решение о разработке (совершенствовании) системы стимулирования, определяются ответственные, сроки, необходимые ресурсы, формируются планы работ. На этом этапе анализируется текущая ситуация в организации, существующая система стимулирования (ее преимущества и недостатки) и формулируются основные требования к новой системе стимулирования. Результатами этого этапа являются распорядительные документы, закрепляющие распределение заданий и устанавливающие сроки их выполнения и зафиксированные письменно требования к новой системе стимулирования (техническое задание).

На втором этапе необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации или уровня зрелости персонала организации путем письменного опроса работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации и степени зрелости индивидуально для

каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства. По результатам исследования трудовой деятельности персонала исследуемых НИИ, мы пришли к следующим основным заключениям:

- Руководящий состав и основная масса специалистов организации находится на высокой стадии зрелости и сознательности. Представители этих групп персонала достаточно мотивированы к трудовой деятельности, поскольку они видят связь между качеством работы и вознаграждением и, при этом, во главу угла ставят удовлетворение мета-потребностей. Соответственно, для разработки эффективной системы мотивации этих групп работников, необходимо в дальнейшем придерживаться уже выбранного курса политики администрации института, делая упор на гигиенические факторы и на оказание помощи в процессе профессионального роста сотрудников как фактора их самореализации.
- Что же касается персонала не основных форм деятельности, то эта группа персонала только частично мотивирована на работу. Состав ее разнороден по степени зрелости и сознательности, возрасту (средний возраст около 40 лет), полу, квалификации работников. Некоторая часть сотрудников не основных видов деятельности имеет четко выраженную установку на минимальную отдачу и бездеятельность, а другая часть, напротив, трудолюбива и исполнительна. В таком коллективе часто могут возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями. Представители этой группы не видят для себя возможности профессионального роста в коллективе, не удовлетворены своей заработной платой и, в основном, не видят связи между эффективностью своего труда и вознаграждением. Исходя из этого, при построении эффективной системы стимулирования персонала не основных форм деятельности, необходимо, по возможности, усовершенствовать систему материальных вознаграждений для этой группы работников.

На третьем этапе для изучения особенностей существующей системы оплаты труда в организации производится анализ всей доступной

информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом должны учитываться существующая практика, возможности организации, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

На четвертом этапе, этапе разработки и обоснования постоянной части заработной платы определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки системы доплат и надбавок, могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

На пятом этапе, для разработки переменной части заработной платы анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы компании. Для разработки системы премирования персонала могут быть предложены различные методы, такие как использование системы участия в прибылях, применение обобщающего показателя эффективности труда работников, внедрение различных систем оценивания персонала, в т. ч. балльная оценка.

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности и разряда, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала. Как следствие, среди ожидаемых результатов – рост производительности труда, повышение качества выполнения работы, сокращение сроков выполнения работы, рост

удовлетворенности трудовой деятельностью.

Как пример использования системы оценивания персонала, на данном этапе, для персонала не основных форм деятельности нами предлагается использовать методику мотивации, предусматривающую предварительное оценивание и аттестацию персонала, для введения постоянных надбавок за качество работы и применения иных форм стимулирования. В основе такой системы мотивации будет лежать грамотное изучение и использование личностного потенциала каждого работника. Личностный потенциал мы определяем как единство квалификационной, психофизической, образовательной, творческой, коммуникативной и нравственной составляющей. Анализ подобной информации позволяет избрать оптимальный вариант кадровой политики организации. Получить такую информацию можно посредством проведения комплексной оценки персонала.

Важно обратить внимание на следующие факторы, мешающие разработке объективной системы оценивания:

- необъективность (может возникнуть в процессе аттестации, а может быть заложена в самой методике);
- возможная дороговизна используемой модели аттестации;
- большая трудоемкость;
- длительность;
- сложность разработки методики аттестации, легко согласующейся с единой для всех сотрудников системой оплаты труда, зависящей от присвоенной категории, разряда;

Предлагаемая методика, как нам представляется, способна достаточно эффективно решить указанные выше проблемы.

Она представляет собой систему профессионально-психологической аттестации персонала, включающую:

1. Оценку профессионального мастерства, знаний, умений, навыков (квалификационный потенциал).
2. Креативные способности (творческий потенциал).

3. Инициативность, ответственность, способность к сотрудничеству, коллективной организации взаимодействия (коммуникативный потенциал).

Информацию о других составляющих личностного потенциала сотрудника, при необходимости, не сложно получить при проведении комплексного социально-психологического исследования.

Под аттестацией сотрудника организации понимают определение его квалификации, уровня знаний, творческого потенциала. Аттестация, в первую очередь, это оценка сотрудника на предмет соответствия занимаемой должности. В то же время аттестация представляет собой такую форму оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами). Ответственность за проведение аттестации должна лежать на специалистах кадровой службы. Они участвуют в формировании и работе аттестационных комиссий, готовят необходимую документацию, составляют списки и графики проведения аттестации и контролируют сам процесс проведения аттестации. На данный момент назрела необходимость изменения приоритетов при проведении аттестации. Не отказываясь от определения в ходе аттестации степени соответствия работника занимаемой должности, мы предлагаем эту процедуру для выявления проблем и препятствий, снижающих мотивацию работников и для определения путей более эффективного управления персоналом организации. Аттестация персонала должна проводиться ежегодно и быть обязательной для всех работников. Она должна осуществляться в три этапа:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- подведение итогов.

На этапе подготовке к проведению аттестации на первый план выходят следующие задачи:

- разработка положения к проведению аттестации;
- выбор методов типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;

- разработка критериев оценки и определение методов измерения данных критериев;
- подготовка инструкций, регламентирующих работу аттестационной комиссии;
- составление списка работников, подлежащих аттестации;
- формирование и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка графика аттестации и оповещение работников о сроках проведения аттестации;
- подготовка бланков, типовых форм, оценочных листов, необходимых для работы аттестационной комиссии;

Оценочные листы, как правило, могут быть четырех видов (при этом их структура и содержание идентично):

- форма для самооценки;
- форма для оценки руководителя;
- форма для оценки подчиненных;
- форма для оценки коллеги;

В проведении аттестации можно выделить три направления работы:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или эксперты заполняют необходимые стандартные формы.
2. Сбор и проверка информации об аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.
3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику. По итогам аттестации на каждого работника заполняется стандартная форма.

Подведение итогов аттестации должно включать в себя следующие шаги:

1. Подготовка итогового отчета по результатам аттестации.
2. Подготовка и утверждение административных решений на основании заключений аттестационной комиссии.
3. Подготовка и осуществление комплексного плана мероприятий,

направленных на повышение эффективности работы аттестуемых категорий персонала организации.

Грамотно проведенная аттестация будет иметь положительные последствия как для работника, так и для проводящей ее организации. Более подробно преимущества аттестации показаны в таблице 10.

Таблица 10

Потенциальные выгоды от проведения аттестации

ВЫГОДЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ВЫГОДЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ
<ul style="list-style-type: none"> - Дает информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы организации и каково качество этих ресурсов - Позволяет уточнить критерии оценки рабочих результатов и конкретизировать требования, которые организация предъявляет к работникам - Показывает трудности и проблемы, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей - Позволяет поднять производительность и качество труда через повышение уровня мотивации и ответственности работников - Позволяет наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников - Является важным источником информации для руководства о мотивационных предпочтениях работников, облегчая подбор и сочетание различных методов стимулирования в каждом конкретном случае. 	<ul style="list-style-type: none"> - Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации - Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношение к делу - Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией - Побуждает работника к самосовершенствованию - Позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией - Повышает уровень приверженности работников своей организации.

Согласно представленной методике, результаты аттестации должны быть занесены в специально разработанную личную карту аттестуемого и дополнены

результатами комплексного социально-психологического исследования. Такая карта рассчитана на весь период работы сотрудника и помогает службе персонала и руководству организации следить за накоплением и реализацией личностного потенциала сотрудника, его мотивационной составляющей, а также принимать решения о применении различных сочетаний методов стимулирования для достижения наибольшей эффективности в данном конкретном случае.

Хотелось бы отметить следующие неоспоримые достоинства данной методики:

- Сравнимость получаемых по итогам проведения аттестации показателей;
- Широкие возможности при определении и прогнозировании личностного потенциала сотрудников;
- Возможность с достаточной достоверностью определить причины и средства профессионального роста, приоритеты в системе ценностей сотрудника;
- Возможность использования в качестве дополнительного источника информации для определения эффективности реализуемых мер мотивации;
- Помощь в разработке эффективной комплексной системы стимулирования посредством определения новых направлений в мотивации сотрудников;
- Универсальность, Может быть использована практически для всех профилей и категорий сотрудников, в частности, представленная методика была апробирована и успешно применяется на базе оптимизации существующей системы стимулирования персонала на основных видах деятельности в исследуемых НИИ.

На шестом этапе формирования комплексной системы мотивации и стимулирования труда происходит анализ и обоснование социального пакета. Для этого вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный; по стажу работы; иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников компании. Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) — это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный

клуб и т. д.). Многие психологи отмечают, что косвенное материальное стимулирование дает так называемый «коллективный эффект» — способствует сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров. Кроме того, такой вид мотивации обычно обходится организации дешевле, чем прямое материальное стимулирование. Можно порекомендовать предоставление следующих вариантов льгот [33; с.4;]:

1. Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует организация. Прежде всего, это различные подарки, которые организация делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ значимости сотрудника для организации, подарки ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые « послабления » сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе или скидки на приобретение продукции предприятия.

3. Различные общеорганизационные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутриорганизационные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею организации, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые организацией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые

централизованные обеды и практикуемые некоторыми организациями вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

4. Тип вознаграждений, которые мы бы назвали – *«вознаграждения-признательности»*. Эта категория нематериальных вознаграждений является, на наш взгляд, самой значимой. Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие организации, особенно крупные, не ограничиваются лишь устной похвалой.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за организации (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования организации для реализации собственных проектов.

6. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

7. Делегирование полномочий. В последние десятилетия практически все организации применяют делегирование полномочий («empowerment»). Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что

представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

На седьмом этапе, происходит регламентирование или закрепление новых механизмов стимулирования во внутриорганизационных нормативных документах, отвечающих требованиям трудового и налогового законодательства. Для этого, выпускаются все необходимые для функционирования системы регламенты, положения, приказы. По окончании данного этапа организации имеется полный комплект документов, описывающих работу системы мотивации и стимулирования и устанавливающих процедуры и правила расчётов и начисления заработной платы. Система готова к внедрению.

Далее, **на восьмом этапе,** необходимо определить план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется беспилотный переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

На девятом - этапе пробной эксплуатации, новая система мотивации и

стимулирования отрабатывается (может быть введена частично, поэтапно, виртуально). На этом этапе проводится анализ достижения поставленных перед системой целей. При необходимости производится корректировка системы стимулирования. Оценить эффективность действующей системы мотивации не сложно, если в компании существует обратная связь «сотрудник — менеджмент». Очень важно предоставить персоналу возможность высказывать свои критические замечания относительно принятых подходов мотивирования. Мы рекомендуем периодически проводить анонимные опросы, с целью выявления уровня удовлетворенности сотрудников условиями стимулирования труда.

Результат этапа – система апробирована, все нестыковки между подсистемами, обеспечивающими работу системы стимулирования устранены.

На десятом этапе, этапе рабочей эксплуатации, комплексная система мотивации и стимулирования персонала организации вводится в действие полностью.

На основе изложенного материала, можно выделить следующие основные принципы, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника;
- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе. По итогам исследования ряда американских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в

эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить организации значительные средства.

- анализ практики мотивации аналогичных предприятий отрасли;
- обязательное привлечение ключевых сотрудников и руководителей подразделений к вопросам разработки системы мотивации;
- ограниченный экспериментальный срок. Если система мотивации не будет работать, нужно иметь возможность от нее отказаться. Если созданная система стимулирования сотрудников хорошо себя зарекомендует, то всегда можно продлить срок ее действия.

Очень важным с нашей точки зрения является вопрос оценки эффективности созданной и уже внедренной системы мотивации. Хотя универсальных критериев оценки эффективности системы мотивации не существует, есть ряд показателей, которые свидетельствуют о том, что внедренная система вознаграждения не работает. К ним можно отнести: изменение уровня текучести кадров с момента внедрения новой системы; степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации (для анализа этого параметра часто используются так называемые «опросы мнения сотрудников» - employee opinion surveys); изменение показателей результативности подразделений и всего предприятия в целом.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проводить мониторинг работоспособности системы стимулирования и ее соответствие целям и

задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования

Исследование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в НИИ является важной задачей управления персоналом, поэтому оно должно производиться с акцентом на активизацию и наиболее полное использование его интеллектуального потенциала. Мы провели анализ составляющих системы стимулирования персонала НИИ в ряде научно-исследовательских организаций Нижнего Новгорода. Более подробно данная проблема была изучена нами на примере исследования системы стимулирования сотрудников Института Физики Микроструктур РАН. Основные направления деятельности организации – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в промышленном приборостроении. В настоящее время в ИФМ РАН ведутся следующие разработки, имеющие важнейшее значение для промышленности:

1. SMBE кремниевые структуры, допированные эрбием для LED и лазерных приложений. Применяются в компьютерной технике для установления оптической связи между отдельными чипами. Производятся для отечественных предприятий и зарубежных поставок.

2. Методы микроволновой спектроскопии и измерительные устройства для субтерагерцового и терагерцового диапазонов. Применение микроволновой спектроскопии для аналитических исследований многокомпонентных газовых смесей и hi-tech процессов происходит по двум направлениям – в медицине, для анализа выдыхаемых веществ при онкодиагностике; и - в аналитической химии, для отделения вредных примесей в приборостроении. Приборы поставляются в США, европейские страны, Японию.

3. Оптические методы бесконтактной диагностики технологических процессов и систем. Приборы применяются для измерения толщины стекол в промышленном производстве. Заключены контракты на поставки на «ОАО Борский стекольный завод», «Саратовский стекольный завод», а также для стекольных заводов Киргизии и Белоруссии.

4. Многослойная оптика рентгеновского диапазона для UV литографии. Используется в производстве полупроводниковых систем в астрономии и спутникостроении. Поставляется в Германию, Голландию, Францию.

Проведенный анализ определил проблемные области в системе мотивации персонала ИФМ РАН. Для формирования предложений по улучшению мотивации использована табличная форма (таблица 11), где помимо самих рекомендаций отражены необходимые мероприятия и возможные результаты их реализации.

Таблица 11

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
Введение новой системы оплаты труда и премирования	Подготовка градации окладов. Разработка вилки компенсации сотрудникам. Увязка премий с конкретными результатами труда персонала.	Рост удовлетворенности материальными стимулами Удовлетворенность способами использования стимулов
Улучшение морального климата и внедрение программы «Имидж организации»	Проведение общих собраний. Создание внутрикорпоративных СМИ. Проведение регулярных неформальных встреч коллектива вне работы. Проведение рекламы в городе и через специальные атрибуты: спецодежду, фирменные знаки, спонсорство, спортивные команды.	Повышение информированности работников о положении дел в организации и перспективах ее развития. Сплачивание коллектива. Поднятие престижа формального лидера. Повышение имиджа организации.

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
Введение дополнительных нематериальных стимулов	Введение системы планирования карьеры. Составление графика учета руководителей и специалистов. Разработка новых положений о продвижении по службе. Делегирование полномочий. Организация корпоративных мероприятий. Выявление резерва должностей	Улучшение психологического климата. Рост удовлетворенности трудом. Улучшение системы нематериального стимулирования. Признание ценности работников.
Снижение затрат предприятия на заработную плату	Снижение численности работников. Установление соответствия между темпами роста средней зарплаты и производительностью труда.	Экономия фонда зарплаты.
Распределение средств на оплату труда работников	Расчет обобщающего показателя эффективности труда. Применение очковой (балльной) системы.	Объективная оценка баллов по КТУ.
Разработка приемлемого социального пакета	Рекомендуемый социальный пакет.	Признание ценности работников.
Введение системы участия в прибыли	Распределение премии по системе Скэнлона.	Устранение недостатков в системе бонусов.
Измерение мотивации, проведение социологических исследований	Проведение тестирований, работа с анкетой.	Знание мотивации работников в организации. Проектирование рабочего места. Признание ценности работников.
Введение дополнительных нематериальных стимулов	Введение системы планирования карьеры. Составление графика учета руководителей и специалистов. Разработка новых положений о продвижении по службе. Делегирование полномочий. Организация корпоративных мероприятий. Выявление резерва должностей	Улучшение психологического климата. Рост удовлетворенности трудом. Улучшение системы нематериального стимулирования. Признание ценности работников.

Для устранения недостатков в системе мотивации персонала мы предлагаем внести некоторые изменения в действующую политику компенсации и мотивации в ИФМ РАН. Компенсационный пакет представлен на рис. 18.

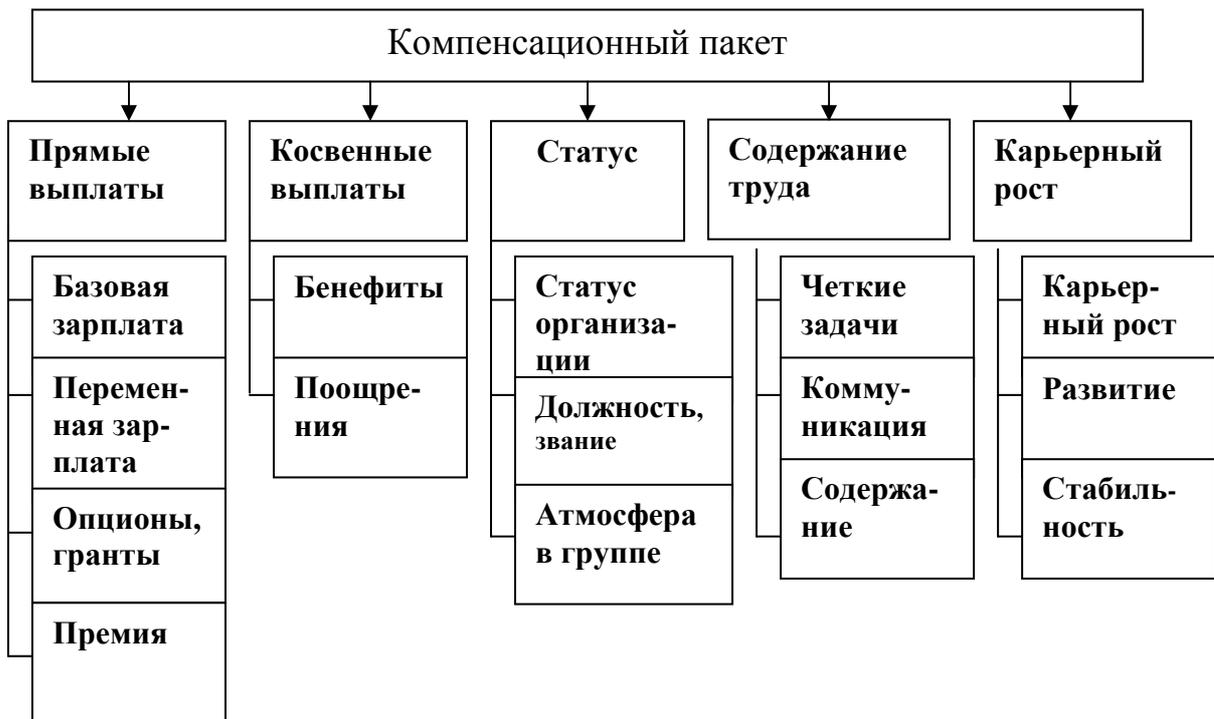


Рис. 18. Рекомендуемый состав компенсационного пакета для работников ИФМ РАН

На наш взгляд, компенсационный пакет в ИФМ РАН должен включать 5 компонентов:

- 1) прямые выплаты;
- 2) косвенные выплаты;
- 3) статус;
- 4) содержание труда;
- 5) карьерный рост и развитие.

Одним из направлений совершенствования системы стимулирования на данном предприятии - это создание материальных стимулов для повышения заинтересованности рабочих и служащих в результатах деятельности организации.

Система оплаты труда для данной организации в общем виде представлена на рис.19.

Общая заработная плата

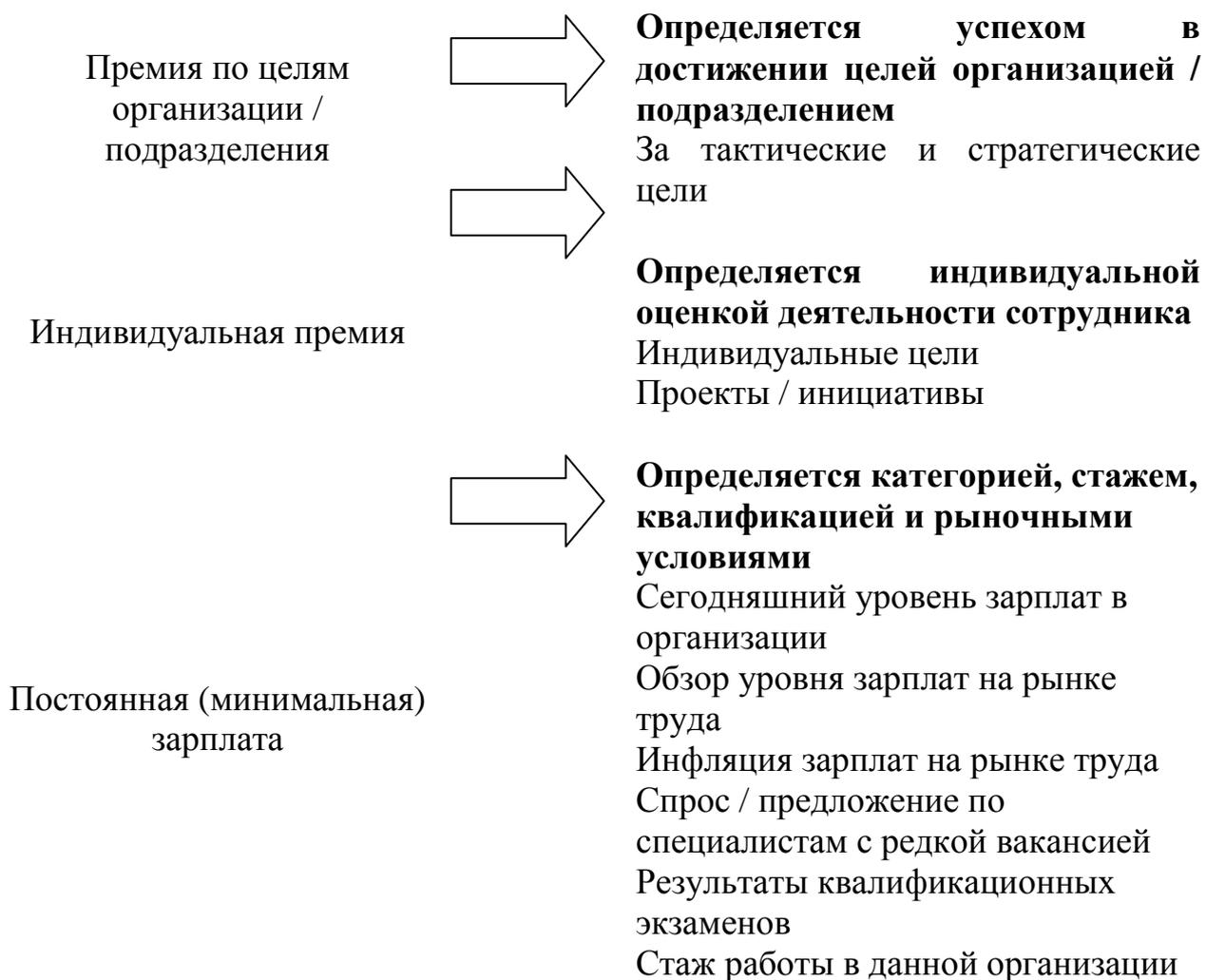


Рис.19. Предлагаемая система оплаты труда в ИФМ РАН

Известно, что люди в организации трудятся по-разному. Поэтому при разработке системы оплаты труда нужно оценивать факторы, объединяющие всех работающих в организации. Это, прежде всего, сложность работы. Затем нужно учитывать место работы сотрудника – администрация или

подразделение, определить характер структурного подразделения (лаборатория, отдел или вспомогательная служба). По этим категориям необходимо опросить руководителей различных подразделений, а затем, исходя из ответов, все эти структуры, а, следовательно, отделы и сотрудники получают определенное количество баллов. С учетом этого готовится градация окладов, в каждой ее позиции должна быть еще и своя «вилка». Условно говоря, от N до 7N. Необходимо сделать следующее допущение: не всегда главный специалист работает лучше, если его повысили до руководителя. Поэтому нужно сделать такую «вилку», чтобы оклад главного специалиста в ее верхней части был на уровне оклада руководителя подразделения. Сетку окладов нужно разработать с учетом соотношения заработных плат сотрудников НИОКР в других отраслях, чтобы свести к минимуму текучесть высококвалифицированных специалистов. Что касается руководителей отделов и выше – у них неоправданно низкие оклады, не соответствующие рыночным критериям. Поэтому их нужно повышать до определенного уровня. Конечно, сделать в полном смысле рыночным подход к оплате труда нельзя, потому что фонд заработной платы в ИФМ РАН ограничен. Но все же возможно разработать приемлемый вариант и создать соответствующую шкалу в окладах.

Трудовые доходы сотрудников ИФМ РАН образуются из постоянной (собственно заработная плата) и переменной (различные премии, бонусы) составляющих. Мы предлагаем сделать различные пропорции этих двух частей для каждого уровня персонала. Переменная часть - это те конечные результаты, которые должны быть получены служащим, управленцем среднего звена или высшего уровня. От конечного результата труда и должна зависеть оплата.

Иначе говоря, если будут считать доходы на человека, то получатся совсем другие цифры, далекие от минимального оклада. На наш взгляд, надо постепенно отходить от оценок уровня компенсации, основанных на минимальной заработной плате. Она не отражает реального состояния

оплаты труда в отрасли. В гораздо большей степени работу с персоналом в части компенсации отражает уровень доходов на человека.

Одной из задач, которая должна быть решена в ходе изменения политики компенсаций и мотивации, связанной с перестройкой системы оплаты труда, является и система премиальных. Предполагается, что премии должны быть у всех разными в зависимости от конкретных результатов работы. Напомним, что премия - это выплата работникам предприятия денежных сумм сверх должностного оклада в целях поощрения за производственные результаты и высокие достижения в труде. Для внедрения новой системы премиальных выплат главной задачей является сломать устоявшийся стереотип относительно того, что премия - это та часть оклада, которую работодатель обязан выплачивать сотрудникам вне зависимости от результатов их труда. Зачастую схожее мнение разделяют и руководители, думающие, что если в организации принято Положение о премировании, предусматривающее определенные проценты премий для персонала, то значит, вопрос мотивации менеджмент держит под контролем. Однако это явное заблуждение.

Некоторые премии уже давно не играют мотивационной или поощрительной роли, а, как уже отмечалось выше, воспринимаются как нечто само собой разумеющееся, привычное. Между тем премия должна стать стимулом в работе. Каждый сотрудник независимо от занимаемой должности должен осознать, что премию нужно заработать. И если нет результата, нет и премии.

Для того чтобы избежать субъективизма при распределении премиальных, необходимо внедрить методику, позволяющую увязать премирование с конкретными результатами труда персонала. В наибольшей степени для реализации поставленной задачи отвечает метод МВО, или управление по целям.

МВО - метод управленческой деятельности, который предусматривает предвидение возможных результатов труда и планирование путей их

достижения, а также увязывает переменную часть вознаграждения с конкретными (планируемыми достигнутыми) результатами. По окончании периода производится подсчет, насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям. И от этого зависит премиальная часть.

С внедрением данной методики могут возникнуть следующие проблемы.

- Инертность по отношению к изменениям. Если меняются цели организации, рядовой сотрудник может этого и не понять. Продолжать двигаться дальше в прежнем направлении и тянуть за собой отдел. Иногда это движение в совершенно противоположном направлении.
- Незнание сотрудником тех задач, которые требуется решить. Как правило, это происходит в ситуации, когда цели организации непрозрачны для всех сотрудников. Если есть проблемы в менеджменте, то это скажется на работе всей организации. Необходимо задуматься о том, знаете ли вы задачи своей организации, своего подразделения и свои личные, на квартал, на год. Как они связаны?
- Закрытость коммуникации между подразделениями одной организации. Организация должна работать как единый организм. Каждый должен выполнять собственные функции и помогать выполнять функции другим отделам.
- Сложность анализа результатов. Если общий план не выполняется, то найти «узкое» место может быть сложно. Когда виноватых больше одного - виноватых нет. Но это только одна сторона медали. Когда же план выполняется, то найти «узкие» места и повысить эффективность еще сложнее.

Эти проблемы, конечно, сразу и быстро решить нельзя. Как правило, люди не любят перемены (особенно, если все идет нормально). И изменения, которые требуются для внедрения МВО, не пройдут безболезненно. Вначале действия данного метода мотивации люди могут относиться к нему с

недоверием. Но это пройдет сразу же по окончании первого периода. Кому-то это может не понравиться, но новые требования поймут все.

Управление по целям - это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

Преимущества внедрения МВО для организации

Постановка целей позволяет:

- повлиять на будущее организации
- измерить и развить успех организации
- направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей.

Преимущества внедрения МВО для сотрудников

Постановка целей позволяет:

- сделать свою работу более осмысленной (направить на достижение конкретных результатов)
- получить рациональные критерии для оценки своей работы
- получить критерий важности той или иной предстоящей работы.

Но, для того чтобы процесс пошел в позитивном направлении, необходимо ознакомить с данной методикой персонал организации. Провести обучение сотрудников администрации, провести процедуру по формулировке целей, определить вес каждой из них и согласовать с руководством. Кроме того, в каждом подразделении необходимо сформировать функциональные зоны ответственности.

Таким образом, на основе предложенных мероприятий структуру оплаты труда в ИФМ РАН можно представить, как показано на рис. 20.

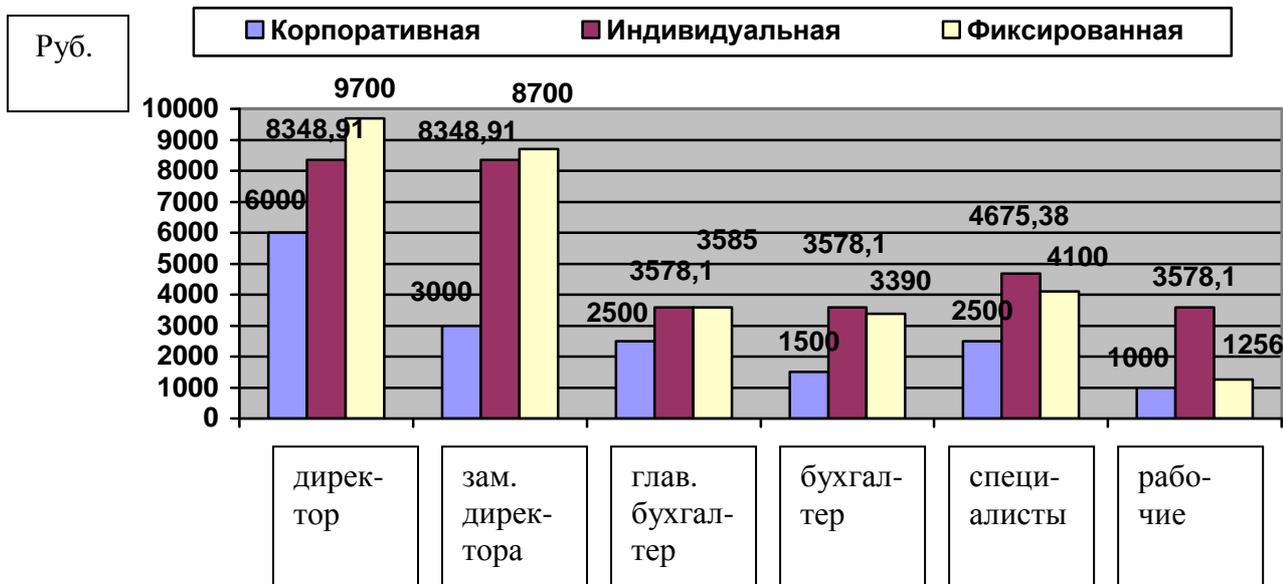


Рис.20. Предлагаемая структура оплаты труда для работников ИФМ РАН.

Так как материальное стимулирование (зарплата) воспринимается только как плата за вложенный труд, даже если она высока, необходимо наличие социального пакета. Если нет соцпакета, люди считают, что о них не заботятся и их не ценят, сколько бы им при этом не платили, что приводит к накоплению обиды и уходу из компании. Это как подарок, который каждый может купить себе сам, но когда его дарят, он приобретает особую ценность.

Рассмотрим наиболее приемлемый для сотрудников ИФМ РАН социальный пакет. В него должно входить медицинское и негосударственное пенсионное страхование, которое применяется еще не во всех подразделениях организации, кредитные программы (для приобретения жилья или дачи). На наш взгляд, социальный пакет должен включать компоненту здоровья: посещение бассейна, тренажерного зала или фитнес-клуба. Пропаганда здорового образа жизни будет способствовать снижению заболеваемости сотрудников. Поэтому мы предлагаем ввести в организации такие статьи расходов. В социальный пакет может входить и обучение. Оно широко практикуется, и, думаем, надо вводить образование в социальный пакет.

Все компенсации и льготы, которые положены сотруднику (косвенные выплаты), можно разделить на две основные группы: то, что нужно ему для

успешной работы, и собственно социальный пакет, или бенефит. К числу предметов, необходимых для полноценной работы, можно отнести пейджер или мобильный телефон, которые оплачивает организация. Сюда можно причислить и машину. Она может быть корпоративной или личной, но организация при этом оплачивает расходы, связанные с эксплуатацией, и выдает компенсацию за износ.

Нужно сказать, что граница между необходимым рабочим инструментарием и бенефитом может нарушаться. Часто служебную машину все склонны рассматривать как привилегию, а не рабочий инструмент. Вопреки утверждению, что автомобиль не роскошь, а средство передвижения, следовательно, служебная машина - самый настоящий бенефит.

Можно выделить несколько подходов к упаковке бенефитов.

Первый предполагает четкую структурированность и прописанность льгот. Человек знает, что на этой ступени служебной лестницы ему положены сотовый телефон и проездной, а на той - машина представительского класса.

Второй подход отличается стихийностью, индивидуальным отношением и возможностью что-то получить, проявив инициативу и попросив. Могут дать, если сотрудник ценный, а могут и не дать.

Реализуя определенные социальные программы, предприятие берет на себя часть функций государства, которое пока не в состоянии удовлетворять в полной мере все потребности людей.

В общем виде предлагаемый пакет социальных компенсаций в данной организации представлен в таблице 12.

Таблица 12

Рекомендуемые составляющие пакета социальных компенсаций

	Вид поощрения	Категория	Примечание
Условия труда	<ul style="list-style-type: none"> оплата проездных билетов компенсация расходов на бензин + амортизация и частичный ремонт автомобиля сотовый телефон + лимит трафика 	<ul style="list-style-type: none"> зарплата ≤ 8700 управленцы среднего звена, часто выезжающие к внешнему агенту/между подразделениями все сотрудники 	<ul style="list-style-type: none"> только из прибыли подходный налог пенсионный фонд необходимо установить лимиты возмещения в месяц подходный налог пенсионный фонд более взвешенное распределение бесплатного трафика дифференциация по стажу работы
Здоровье сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> медицинское страхование в трех возможных вариантах для разных уровней/сотрудников путевки и доплаты на лечение абонементы в спортивные залы, бассейны корпоративное членство в фитнес - клубах 	<ul style="list-style-type: none"> рядовые сотрудники управленцы среднего звена управленцы высшего уровня стаж работы разовые случаи все сотрудники высшее руководство + стаж 	<ul style="list-style-type: none"> дифференциация по стажу работы по решению социальной комиссии недорогие массовые формы
Семья	оплата расходов на детские учреждения	существенно для мотивации женщин	необходимо установить лимит возмещений в год
Специальные поощрения	<ul style="list-style-type: none"> долгосрочные ссуды материальная помощь по семейным обстоятельствам 	<ul style="list-style-type: none"> разумно для удержания ключевых фигур и руководителей среднего звена любые сотрудники – по мере необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> высокий риск: требует специальных механизмов повышает ощущение стабильности и безопасности работы

Но возникает весьма сложная проблема: поскольку запросы у каждого свои, возникает вопрос, как их удовлетворить? Все пожелания удовлетворить

невозможно, поэтому в социальном пакете организации необходимо аккумулировать наиболее социально значимые потребности сотрудников. Поскольку экономика не всегда дает возможность удовлетворить основные запросы сотрудников, то на первых порах должны быть в организации и коллективные договоры, и соглашения с профсоюзными органами, и социальные пакеты. В дальнейшем можно перейти к варианту, где на основе коллективных договоров будут формироваться социальные пакеты или, наоборот, на основе социальных пакетов будут разрабатываться коллективные договоры. Сотрудникам можно предложить постоянную часть такого пакета (рис.21) и что-то еще на выбор. Таким образом, у каждого работника института появится возможность заказать свой вариант, конечно, в рамках возможностей организации, потому что свои правила диктует ее бюджет. Все вопросы по социальному пакету необходимо решать на стадии формирования бюджета.

Обычно люди говорят, что мотиватор номер один - это деньги. Но мы считаем, что на самом деле это не всегда так. Деньги - это, конечно, важно, но это не самый принципиальный вопрос. Как показали результаты тестирования, сотрудники организации не вполне удовлетворены количеством нематериальных стимулов. Поэтому предлагается ввести дополнительные виды поощрений неденежного характера. К которым можно отнести:

- вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета;
- корпоративный спорт;
- взаимоотношения с руководством;
- делегирование полномочий;
- взаимопомощь и уважение.

Рекомендуемая нами постоянная часть социального пакета в ИФМ РАН представлена на рисунке 21.

<i>Рекомендуемый пакет</i>	
➡	медстрахование в трех категориях
➡	путевки по принципу зональности
➡	питание
➡	пенсионный фонд - возраст и стаж работы
➡	страхование членов семьи
➡	ссуды на жилье
➡	оздоровительные мероприятия, фитнес
➡	дополнительная медпомощь
➡	оплата расходов на детей и престарелых родственников
➡	ссуды на обучение

Рис. 21. Рекомендуемая постоянная часть социального пакета в ИФМ РАН

На определенном этапе все перечисленные стимулы теряют для персонала свою первоначальную ценность. При этом сотрудники работают по-прежнему хорошо, но появляется потребность в новой системе ценностей. Поэтому необходимо сформировать систему, которая заключается в слове корпоративность, под которой мы понимаем:

1. формирование и поддержание комфортного психологического климата;
2. разработка, формирование и поддержание корпоративных норм, правил, ценностей, традиций, имиджа;
3. организация корпоративных праздников и мероприятий;
4. формирование команды единомышленников;
5. системный подход к здоровью сотрудников;
6. возможность строительства деловой и научной карьеры.

Для улучшения морального климата в организации было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в институте и перспективах развития. Это позволяет сделать вывод о том, что важной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей,

идущих «сверху вниз», то есть от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний. На них будут подводиться итоги работы организации; и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания стоит в конце недели, месяца.

Для устранения недостатков в системе бонусов предлагается введение в ИФМ РАН системы участия в прибылях. Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Здесь устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд.

Возможно применение системы Скэнлона как формы мотивации, взаимосвязанной с увеличением объема выполненных работ. При ее использовании, с увеличением объема выполненных работ, получается экономия издержек на заработную плату, которая в данном месяце может быть распределена поровну между сотрудниками всех категорий. Если впоследствии будет также увеличиваться производительность труда, то и премия будет выплачиваться соответственно. Поэтому данная система участия в прибыли может быть применена в НИИ, так как у сотрудников появляется стимул – премия, зависящая от роста производительности труда.

Вознаграждение за конечный результат в организации обычно выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия, а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и распределяется в исследуемых НИИ по коэффициенту трудового участия. Коэффициент трудового участия является количественным измерением индивидуального трудового вклада (участия) работников в процессе достижения целей организации:

- коэффициент трудового участия применяется для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (надбавок), поскольку основная

заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифным разрядом, зафиксирована в трудовом договоре;

- коэффициент трудового участия используется для оценки индивидуального вклада отдельных работников;

- сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе, вознаграждение выплачивается в полном объеме, а если в течение месяца отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных шкалы коэффициентов трудового участия;

- в случае достижения высоких результатов и качества трудовой деятельности размер вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту трудового участия, с учетом фактических достижений.

Коэффициент трудового участия каждого работника рассчитывается с учетом весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i \quad (7), \text{ где}$$

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

n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника рассчитывается по формуле:

$$Z_i^{\Pi} = \Phi_z^{\Pi} \times K_i / \sum_i^m K_i \quad (8), \text{ где}$$

Φ – общий размер средств, выделяемый для премирования подразделения, млн. руб.;

K_i – коэффициент трудового участия i -го работника;

m – число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной

инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в достижение целей и задач организации.

При введении данной системы оценки труда персонала учитывается следующее:

- в качестве базового значения коэффициента трудового участия для каждого члена коллектива принимается 1,0;
- при неудовлетворительном выполнении должностных обязанностей значение коэффициента трудового участия устанавливается равным 0;
- при установлении работникам не основных видов деятельности коэффициента трудового участия равного нулю, заработная плата за соответствующий месяц выплачивается;
- индивидуальные коэффициенты трудового участия работников могут быть повышены или понижены в зависимости от показателей, учитывающих специфику их функциональных обязанностей;
- в случае систематического невыполнения плановых заданий вспомогательного подразделения КТУ, устанавливаемый его руководителю, может снижаться до 0.

Коэффициенты трудового участия работникам утверждаются советом подразделения. Рассмотрим систему использования коэффициента трудового участия на примере отдела главного механика ИФМ РАН.

Таблица 13

Шкала коэффициентов трудового участия.

Показатель	Значение коэффициента
<i>1. Перечень упуцений в работе</i>	
Невыполнение нормативного объема заданных работ (по итогам работы за месяц)	- 0,3
Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул др.)	- 0,2
Невыполнение указаний руководителя подразделения (за каждый случай)	- 0,2
Нарушение решения общего собрания подразделения	- 0,1
Систематическое невыполнение заданий, слабая интенсивность труда	- 0,3

Показатель	Значение коэффициента
Несоблюдение технической дисциплины	- 0,1
Низкая культура организации рабочего места или закрепленном участке (по итогам работы за месяц)	- 0,1
Невыполнение правил техники безопасности, пожарной безопасности и требований санитарии (за каждый случай)	- 0,2
Невыполнение плановых предупредительных ремонтов оборудования, низкое качество ремонтов	- 0,3
Нарушение графика работ других структур организации по вине работников подразделения	- 0,1
Отсутствие контроля за хранением, использованием и получением материальных ценностей, несвоевременное предоставление отчетных документов	- 0,2
<i>2. Перечень достижений в работе</i>	
Перевыполнение нормативного объема заданных работ (по итогам работы за месяц)	+ 0,25
Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+ 0,3
Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,1
Действия, положительно влияющие на имидж организации	+ 0,1
Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков (по итогам за год)	+ 0,1
Достижения в работе, принесшие организации экономическую выгоду	+ 0,5
Внесение рационализаторских предложений	+ 1, 00

Используются следующие значения повышения и понижения базового коэффициента трудового участия (таблица 13).

Распределение премии и вознаграждения среди сотрудников производится строго по коэффициенту трудового участия, не исключая руководство подразделения. Особенности данного способа расчета заключаются в том, что сначала необходимо определить среднюю премию путем деления премиального фонда подразделения на сумму баллов.

Результат расчета вписывается в графу 5 табл. 14. Расчетная премия работника получается путем умножения численного значения коэффициента трудового участия на среднюю премию в расчете на нормативный балл коэффициента трудового участия.

В данной организации работникам не основных форм деятельности на КТУ = 1 выплачивается премия 600 руб.

Умножая среднюю премию на конкретные значения коэффициента трудового участия работников, получаем дифференцированные размеры премий внутри подразделения.

Таблица 14

Разделение премии среди работников в зависимости от значения коэффициента трудового участия.

Должность	Число единиц	З/плата, тыс.руб.	КТУ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Доплата за увелич. объема работ, руб.	Общий заработок, руб.
Главный механик	1	2,9	1,3	600	780	1452,00	5132,00
Зам. главного механика	1	2,7	1.1	600	660	1345,50	4705,50
Зам. главного механика	1	2,7	1,2	600	720	1076,40	4496,4
Инженер 1 категории	1	1,8	0,9	600	540	535,50	2875,5
Инженер 2 категории	1	1,6	1,2	600	720	813,00	3133
Лифтер	1	0,9	0,8	600	480		1380
Мон. сан.-т.с. (6 р.)	1	1,7	0,7	600	420	892,50	3012,5
Начальник смены	1	2,3	0,9	600	540	927,20	3767,2
Начальник смены	1	2,3	0	600	0	927,20	3227,2
Начальник смены	1	2,3	1,2	600	720	927,20	3947,2
Ст. мех. сб. работ	1	1,9	0,8	600	480	979,50	3359,5
Старший мастер	1	2,1	0,4	600	240	1072,50	3412,5
Техник 1 категор. (8 р.)	1	1,6	1,2	600	720	813,00	3133,0
Техник 1 категор. (7 р.)	1	1,4	0,8	600	480	739,50	2619,5
Электросварщик	1	1,9	0,8	600	480	1133,60	3513,6
Итого	15	30,1	12,9	9000	7980	13634,6	51714,6

Применяемые для цели распределения средств на оплату труда коэффициенты трудового участия в общие результаты деятельности имеют недостатки, главным из которых является субъективная оценка баллов.

Установленные недостатки в результате применения КТУ можно предотвратить с помощью метода распределения средств на оплату труда работников с использованием обобщающего показателя эффективности труда.

Перед расчетом обобщающего показателя все частные показатели переводятся в стандартизированный масштаб по формуле (9):

$$P_c = \frac{(P_n + P_{нсп})}{C} \quad (9),$$

где:

P_c – значение показателя в стандартизированном масштабе;

P_n и $P_{нсп}$ – значение показателя в натуральном масштабе и его среднее значение;

C – среднеквадратичное отклонение показателя в натуральном масштабе от своей средней величины.

После приведения всех показателей в единый масштаб их можно складывать с учетом значимости каждого, а затем пропорционально полученному обобщающему показателю распределять заработанные средства или их надтарифную часть.

Предположим, что мы сопоставляем три подразделения, деятельность которых характеризуется двумя показателями, представленными в таблице 15.

Сравнительная характеристика подразделений предприятия

Подразделение	Процент продукции, сданной с 1-го предъявления	Коэффициент выполнения
Приборостроительное отделение	100	0,8
Отдел кадров	80	1,1
Лаборатория микроволновой спектроскопии	90	1
Средняя величина показателя	90	0,97
Среднеквадратическое отклонение от средней величины	10	0,153

Далее по формуле (9) рассчитываем показатели в стандартизированном масштабе. Для приборостроительного отделения они будут равны:

$$(100 - 90) / 10 = 1; \quad (0,8 - 0,97) / 0,153 = -1,09.$$

Аналогично определяем значения показателей в стандартизированном масштабе для отдела кадров и лаборатории микроволновой спектроскопии.

Для отдела кадров:

$$(80 - 90) / 10 = -1; \quad (1,1 - 0,97) / 0,153 = 0,87.$$

Для лаборатории микроволновой спектроскопии:

$$(90 - 90) / 10 = 0; \quad (1 - 0,97) / 0,153 = 0,22.$$

Если бы значимость (весомость) показателей была бы одинакова, то их можно было бы складывать для получения обобщающего показателя. В нашем случае значимость показателей разная и поэтому перед тем как их сложить их нужно взвесить по показателям значимости. При этом показатель значимости устанавливается несколькими экспертами, а его средняя величина используется при расчете обобщающего показателя.

Средняя величина значимости всех показателей обычно равна 1 баллу. Предположим, что эксперты установили: значимость первого показателя составляет 1,5, а второго 0,5 балла. Тогда обобщающий показатель в нашем случае (показатель эффективности) будет равен:

$$\text{для приборостроительного отделения } \bar{X} = 1,5 \cdot 1 + 0,5 \cdot (-1,09) = 0,95$$

для отдела кадров $\mathcal{E} = 1,5 \cdot (-1) + 0,5 \cdot 0,87 = -1,06$

для лаборатории микроволновой спектроскопии $\mathcal{E} = 1,5 \cdot 0 + 0,5 \cdot 0,22 = 0,11$.

Значения показателя эффективности говорят о том, что лучше всех работало приборостроительное отделение, а хуже всех отдел кадров.

Для распределения премий можно использовать формулу (10).

$$P_i = P_{cp} + P_{cp} \cdot \frac{\mathcal{E}_i \cdot K}{\mathcal{E}_{мин}} \quad (10)$$

где

P_i – размер премии i -го подразделения или исполнителя (в руб. или %);

P_{cp} – средний размер премии,

\mathcal{E}_i – эффективность работы i -го подразделения или исполнителя,

$\mathcal{E}_{мин}$ - минимальное значение (в нашем случае $(-1,06)$) эффективности работы,

K - коэффициент, регулирующий дифференциацию размера премий.

При значении коэффициента $K=1$, премии будут изменяться, как правило, в пределах от 0 до $(2 \cdot P_{cp})$, а при значении $K=0,5$ – от $(0,5 \cdot P_{cp})$ до $(1,5 \cdot P_{cp})$.

В нашем примере, при среднем размере премии 10% ее распределение при $K=1$ будет равно: 10; 0 и 11, а при $K=0,5$ – 14,5; 5 и 10,5.

Мы предлагаем также применение балльной системы, суть которой заключается в том, что выбирается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимальное число очков. Этот метод относительно прост и может быть широко использован в данной организации. В таблице 16 представлена шкала для оценки сотрудников организации.

Таблица 16

Основные и второстепенные факторы	Максимальное число очков	% от общего числа очков
1. Общие личностные качества: внешний вид, честность, общительность, хорошие манеры	500	50
2. Профессиональные навыки:		
• образование (высшее, среднее специальное, обучение на работе)	200	20
• память	80	8
• способность к анализу	190	19
• способность к личным контактам	40	4
• аккуратность	40	4
Итого:	550	55
3. Уровень ответственности:		
• за собственность предприятия	150	15
• за качество и своевременность предоставления услуг	100	10
• за руководство подчиненными	300	30
Итого:	550	55
4. Условия труда:		
• санитарно-гигиенические	110	11
• напряженность физического и умеленного труда	290	29
Итого:	400	40
Всего:	2000	200

Шкала оценки рабочего места с помощью балльной системы.

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

В таблице 17 проставлены баллы по основным и второстепенным факторам для тех же должностей, что и в таблице 16.

Таблица 17

Основные и второстепенные факторы	Главный бухгалтер	Рабочие
1. Общие личностные качества: внешний вид, честность, общительность, хорошие манеры	180	20
2. Профессиональные навыки:		
• образование (высшее, среднее специальное, обучение на работе)	100	20
• память	20	10
• способность к анализу	30	10
• способность к личным контактам	10	10
• аккуратность	30	10
Итого:	180	60
3. Уровень ответственности:		
• за собственность предприятия	10	10
• за качество и своевременность предоставления услуг	10	30
• за руководство подчиненными	10	10
Итого:	30	50
4. Условия труда:		
• санитарно-гигиенические	10	10
• напряженность физического и умственного труда	50	35
Итого:	60	45
Всего:	450	175

Балльная оценка отдельных должностей

Для определения цены балла берется зарплата работника, занимающего самую высокую должность, и делится на 1000. После этого определяется зарплата по всем другим должностям организации. Например, если зарплата директора составляет 24000 руб. (см. рис.3.4), то цена балла будет 24; а зарплата главного бухгалтера – $450 \text{ баллов} \cdot 24 = 10800 \text{ руб.}$, рабочего – $175 \text{ баллов} \cdot 24 = 4200 \text{ руб.}$

Этот метод является достаточно объективным, позволяющим создать непротиворечивую систему оплаты труда в организации.

Для экономии фонда заработной платы необходимо произвести сокращение численности рабочих и снижение окладов в аппарате управления. Для этого необходимо рассчитать потребность в персонале, а затем и производить сокращение. Также необходимо установить соотношение между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

На наш взгляд, также в организации нужно проводить измерение мотивации, цель которой состоит в ее оценке, контроле и управлении, чтобы организация, в конечном счете, достигла поставленных целей.

Концептуально процесс измерения мотивации можно представить в виде следующих взаимосвязанных элементов.

1. Анкета – инструмент измерения мотивации.

В ходе измерения необходимо следовать процедуре измерения, выдержать нейтральный контекст анкетирования, избегать личностной оценки и эмоциональных состояний работника, правильно выбрать время и место анкетирования.

1.1. Вопросы, формулировки которых должны соответствовать определенным требованиям.

1.2. Шкала - должна быть одновременно и точной, и информативной.

2. Измерение. Величину мотивирующего потенциала рабочего места определяем по следующей формуле:

$$МП = \frac{a+b+c}{3} \cdot d \cdot e \quad , \quad (11)$$

где:

МП - величина мотивирующего потенциала рабочего места;

a - разнообразие работы,

b - законченность работы,

c - значимость работы,

d -автономность в работе,

e - обратная связь от работы.

3.4. Результативность рекомендаций по совершенствованию мотивации

Подсчитаем, какой результат принесет применение предложенных рекомендаций по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в ИФМ РАН.

Суммарная эффективность от предложенных мероприятий может быть рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_t + \mathcal{E}_{ob} = N \times P \times D_m \times (\Pi_2 - \Pi_1) + N \times Z_n \times P \times (K_{t1} - K_{t2}) + Z_{zp} \times P_{cp} \times N - Z_{ob} \quad (12)$$

Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

1) эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$\mathcal{E}_t = Z_n \times P \times (K_{t1} - K_{t2}) \quad (13), \text{ где:}$$

Z_n – затраты на новичка = $Z_{от} / P_{от}$,

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала,

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов,

K_t – коэффициент текучести = отношение уволенных работников к общему числу работников ($P_{ув} / P$).

В августе 2007 года уволилось 20 человек.

$K_{t1} = 20 / 400 = 0,05$. В результате проведения мотивационных мероприятий, в сентябре 2007 года уволилось только 2 человека.

$$K_2 = 2 / 400 = 0,005.$$

Затраты по поиску нового работника включают в себя стоимость пользования сетью Интернет (18 руб./ч) и 15 часов работы сотрудника кадровой службы, имеющего заработную плату 10 рублей в час, и составляют 420 рублей.

$$\mathcal{E}_t = 420 \times 400 \times (0,05 - 0,005) = 7560 \text{ рублей.}$$

2) эффект от обучения и повышения квалификации

$$\mathcal{E}_{ob} = Z_{zp} \times P_{cp} \times N - Z_{ob} \quad (14), \text{ где:}$$

Z_{zp} – затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

P_{cp} – число работников, повышающих квалификацию,

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

$Z_{об}$ – затраты на обучение.

$Z_{зп} = 5240$ в среднем в месяц на человека.

$K_{об} = 2$ человека.

$N = 3$ месяца.

$Z_{об} = 10\,000$ рублей.

$\mathcal{E}_{об} = 5240 \times 2 \times 3 - 10\,000 = 21\,440$ рублей.

3) эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_{п} = P \times D_{м} \times (П_2 - П_1) \quad (15), \text{ где:}$$

P – количество работников,

$D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

$П$ – производительность труда как отношение объема произведенной продукции за день к числу работников = $O_{п} / (D_{м} \times P)$.

$П_2 = 1\,778$.

$П_1 = 1\,656$.

$\mathcal{E}_{п} = 400 \times 22 \times (1\,778 - 1\,656) = 1\,073\,600$, таким образом,

$\mathcal{E}_{с} = 7\,560 + 21\,440 + 1\,073\,600 = 1\,102\,600$ рублей.

Таким образом, очевидно, что в результате предложенных мероприятий значительно возросла эффективность организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие мотивации и стимулирования тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Проведенное исследование проблем формирования механизма мотивации труда сотрудников НИИ, с учетом перехода к рыночным отношениям, потребовало пересмотреть существующую концепцию трудовой мотивации и позволило сформулировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций.

Исследование позволило сделать следующие основные выводы:

1. На современном этапе развития экономической ситуации, который характеризуется быстрой сменой условий внешней среды, ускоряющимися темпами роста технического и технологического оснащения компаний, ужесточением условий конкурентной борьбы, на первый план среди основных функций управления организацией выходит управление персоналом и, как следствие, происходит изменение подходов к месту и роли человека в организации. По сути, повышение эффективности управления персоналом организации становится в настоящий момент одним из основных рычагов конкурентной борьбы и борьбы за процветание и усиление позиций на рынке. Актуальность такого смещения акцентов в области управления усиливается сложившейся в настоящее время новой и сложной ситуацией на рынке труда – вместе с ростом требований, предъявляемых к персоналу, стремительно растет спрос на специалистов, обладающих необходимыми навыками и компетенциями. Таким образом, руководители и специалисты должны разрабатывать и рекомендовать эффективную стратегию, ориентированную на рыночные критерии, обеспечивать постоянное развитие персонала и пополнение кадрового потенциала фирмы.

Руководителям и менеджерам по персоналу необходимо чутко реагировать на все изменения, происходящие как во внешней среде, так и в деятельности фирмы, для более эффективного ее функционирования в условиях неопределенности.

Поэтому современные руководители должны быть вооружены различными методиками по мотивации и стимулированию персонала компаний, поскольку даже самые совершенные технологии, самые благоприятные внешние условия, самые смелые идеи не могут обеспечить нужной эффективности без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала.

2. В этих условиях стимулирование персонала, лежащее фактически в основе реализации всех трудовых процессов и обеспечивающее их экономическую эффективность, приобретает наибольшее значение среди основных процедур управления персоналом.

3. В сложившихся условиях стимулирование – это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна производиться в соответствии с основными принципами построения системы мотивации работников организации и существующими научными подходами. Использование научных подходов при разработке и внедрении системы мотивации персонала позволит решить проблемы исследования существующих методов стимулирования персонала организации, выявления взаимосвязи потребностей, интересов, мотивов и стимулов труда работников и интересов собственников организации, разработки комплексной методики мотивации и стимулирования труда персонала, учитывающей как материальные, так и социально-психологические факторы, оказывающие влияние на человека.

4. Работа по стимулированию персонала должна носить системный и комплексный характер. Проведенное исследование позволило разработать методику построения такой системы. В соответствии с предъявляемыми в настоящее время требованиями к качеству и эффективности труда работников, разработанная методика представляет собой комплексную

систему мотивации персонала, включающую в себя элементы в виде подсистем морального и материального стимулирования. Каждая из них представлена в данной работе в развернутом виде, наглядно демонстрирующем основные компоненты и их взаимосвязи. Анализ данных подсистем позволил выявить единые элементы, составляющие их содержание и охарактеризовать их, а также разработать механизм реализации взаимосвязей самих подсистем комплексной системы стимулирования персонала научно-исследовательской организации.

5. Для успешной реализации предложенной системы стимулирования, организация должна разработать систему внешних и внутренних вознаграждений (компенсаций) работнику за результаты его труда в организации. Система стимулирования должна применять как материальные (экономические) методы вознаграждения, так и нематериальные методы компенсации.

6. Разработка системы оплаты труда и морального стимулирования выступает как одна из важнейших, стратегических задач в управлении человеческими ресурсами. Система оплаты труда и нематериального стимулирования является основным элементом трудовой мотивации. Основная цель системы оплаты труда и морального стимулирования заключается в том, чтобы соединить личные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании.

7. В данной монографии подробно рассмотрены этапы реализации предложенной системы комплексного стимулирования персонала НИИ. В результате проведенного анализа, наиболее соответствующей целям повышения эффективности организации была признана методика комплексного сочетания методов морального и материального стимулирования с использованием либерального стиля руководства персоналом, который, как показало исследование, является наиболее действенным в применении к лицам интеллектуального труда.

8. Исследования результативности деятельности персонала позволили также сделать вывод о том, что для успешного развития организации и получения высокой отдачи от нее, необходимо использовать возможность применения заработной платы как нематериального мотиватора. Стимулирующий механизм заработной платы имеет определяющее значение для трудовой мотивации работников любых организаций. Это значение обусловлено не только рабочей долей заработной платы в общем доходе работника. Традиционно в сознании работника заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета в организации, косвенно выражает его социальный статус. Через заработную плату работник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими. В этом случае деньги становятся как бы материальным символом успеха, результата. С этой точки зрения, деньги можно рассматривать и как нематериальный мотиватор.

9. Достижению цели повышения эффективности организации будет способствовать правильное понимание и полный учет особенностей, сущности и содержания, функций и принципов построения научно обоснованных моделей и концепций компенсации труда, заинтересовывающих работников в максимальных конечных результатах и росте эффективности.

10. По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающийся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе интеграции работника с организацией. Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к организации со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу. Таким образом, правильно социально обусловленная организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

11. Грамотно организованная система стимулирования персонала организации, помимо эффективного достижения целей организации, выявляет пути повышения

отдачи от работников, способствует их профессиональному развитию и нацелена на поиск путей дальнейшего улучшения качества работы и повышения уровня трудящегося индивидуума.

12. Достижению цели организации эффективной системы мотивации работников будет способствовать внедрение методики оценивания результативности деятельности персонала с целью последующего разделения работников на категории, позволяющие дифференцированно подходить к вопросам материального стимулирования. Данная методика может быть использована как составная часть внедрения такого способа повышения общеорганизационной мотивации, как метод комплексного стимулирования работников организации.

13. Результаты, полученные при проведении данного исследования, его основные положения, выводы, результаты и предложения обсуждались, апробировались, корректировались и были внедрены в ряде организаций. В частности, они нашли практическое применение в системе управления нижегородских НИИ, таких как ИФМ РАН, ИПФ РАН и т.д., что находит свое отражение в пакете соответствующих документов. Данная методика может быть использована как составная часть системы мотивации и в организациях негосударственных форм собственности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абалкин Л.И. Избранные труды: В 4-х тт. М.: Экономика, 2000. – 120 с.
2. Абалкин Л.И. Логика экономического роста. М.: Ин-т экономики РАН, 2002. – 135 с.
3. Абалкин Л.И. На перепутье. - М., 1993. - 247с.
4. Абалкин Л.И. Самое эффективное вложение – в образование и науку // Управление персоналом. – 2000. - №5. – с.7-15.
5. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. 2-е изд., испр. М.: Дело и Сервис, 2000. – 187 с.
6. Аванесов В.С. Тесты в социологическом исследовании. – М.: Наука, 1982. – 210 с.
7. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
8. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. – СПб., 1998. – 230 с.
9. Адаир Д. Эффективная мотивация. – М., 2003.
10. Адамчук В.В. Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. - М: ЮНИТИ, 1999.
11. Айвазян С.А. , Герасимова И.А. Социальная структура и социальное расслоение населения Российской Федерации (по материалам выборочного обследования населения трех регионов РФ). М.: ЦЭМИ РАН, 1998.
12. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М., 1998. - 248с.
13. Алехина О.Ф., Кулагова И.А., Удалова Г.Л. Исследование кадровых проблем на промышленном предприятии // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Второй Международной научно-практической конференции. Т.2 – Н.Новгород: изд-во ННГУ, 1999. – 5-6 с.

14. Алиев В.Г., Дохолян СВ. Организационное поведение. - Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998.
15. Амосов А. Проблемы занятости, оплаты труда и регулирования цен // Экономист. – 2001. №4. – 66-70 с.
16. Ансофф Н. Стратегическое управление: Пер. с англ./ Научн.ред. и вступ. ст. Л.И.Евченко. М.: Экономика, 1989.
17. Антонов М.Ф. Нравственные устои экономики. - М., «Советская Россия», 1989.-288с.
18. Аройо Жак. Экономические противоречия социализма. - М.. «Политиздат», 1984.-233с.
19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб., 2004.
20. Афанасьев В.Я. Стратегический менеджмент в рыночной экономике: Учеб. Пособие. М.: ГАУ им. С.Орджоникидзе, 1996.
21. Аширов Д., Овечкин Н. Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских компаниях // Российский экономический журнал. – 2000. - №8. – 91-93 с.
22. Большаков А.С., Михайлов В.И., Современный менеджмент: теория и практика - СПб: Питер, 2000, (серия «Теория и практика менеджмента»), - с. 258.
23. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. - М.: Сов. Энциклопедия, 1991.
24. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994.
25. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2004. – 120 с..
26. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учеб. - М.: Издательство «Триада, Лтд», 1996.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2002. – 587 с.

28. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. (Анализ, проблемы, решения). / Н.А.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 224 с.
29. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- N 10.
- 30 Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. – М.: издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999. – 384 с.
31. Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления (учебное пособие) из-во ВВАГС, Н.Новгород 1996. – 110 с.
32. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для ВУЗов. СПб.: Издательство Питер, 2001. – 720 с.
33. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - 83-88 с.
34. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Н.Новгород: НИМБ, 2003. - 320с.
35. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2001.
36. Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство «Северо-Запад»,1998. – 84 с.
37. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/ Науч. Редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 286 с.
38. Закон Российской Федерации « О высшем и послевузовском образовании». – М.: ИНФРА, 2001.-56 с.
39. Заработная плата (по материалам опубликованных экономических работ) // Экономика и учет труда. – 2002.- №3. - 3-13 с.
40. Заработная плата: Учебник рабочего образования. – Женева: Международное бюро труда, 1997. – 225 с.

41. Игнатов В.Г., Батурич Л.А., Бутов В.И., Уварова Г.Г., Ходарев С.В., Элланский Ю.Г. Экономика социальной сферы: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2001. – 416 с.
42. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Издательство Питер, 2000. – 512 с.
43. Конвенции и рекомендации МОТ. 1919 – 1990: В 2-х т. – Женева: МБТ, 1991.
44. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Инжинирингово-Консалтинговая Компания «ДеКа», 1997. – 304 с.
45. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
46. Крупица В.В. Менеджмент персонала: организационно-экономические аспекты управления в профессиональном обучении. – Н.Новгород: ВГИПА, 2002. – 269 с.
47. Ленд Д., Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента / Пер. с англ. М.Шерешевской при участии М.Орлова. – М.: ИНФРА-М, 1995.
48. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. - М.: Прогресс, 1971.
49. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996.
50. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 692 с.
51. Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. — М.: Издательство «Речь», - 2002. – 539 с.
52. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. Пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
53. Маршалл А. Принципы политической экономии. В 2-х Т. - М.: Прогресс, 1993. - 567с.
54. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - 35-37 с; Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1.
55. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под

- ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504 с.
56. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 231 с.
57. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – 700 с.
58. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
59. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2002.- N 2.
60. Организационная психология. А.Н.Занковский. – М.: «Флинта», МПСИ, 2000.
61. Организационное поведение: Учебник для ВУЗов / А.Н.Силин, С.Д.Резник, А.Н.Чаплина и др. / Под ред. Э.М.Короткова. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 181 с.
62. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2000. (Серия «Управление персоналом»).
63. Радугин А.А., «Основы менеджмента», М.: «ЦЕНТР», 1998г.
64. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1.
65. Семенова И.И., «История менеджмента», М.: «ЮНИТИ» 1999г.
66. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента в коммерческой фирме. – М., 1997.
67. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 103 с.
68. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф.: Менеджмент: американский и японский подходы. Учебное пособие. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 1999. – 53 с.
69. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 296 с.
70. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

71. Управление социальной сферой: Учебник. / Под ред. Гордина В.Э. – СПб ГУЭФ, 1998.
72. Управление персоналом (учебное пособие) Под.ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С.М. издательство «Приор», 1999. - с. 343.
73. Уткин Э.А. “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”, с.11
74. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002 и др.
75. Хеккаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т.,Т. 2.- М.: Педагогика, 1986.
76. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
77. Хорошильцева Н.И. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда / по материалам семинара Кадрового Клуба «Системы оплаты труда персонала: новые подходы». – <http://cfin.ru>
78. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – 126 с.
79. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Гросс Медиа, 2005. -224 с.
80. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. - М.: ООО «Вершина», 2003. - 224с.
81. Щетинин В.П. Экономика образования: Учебное пособие. Российское педагогическое агентство. — М., 1998.
82. Ширяева С.В., Ширяева Н.В. Управление человеческими ресурсами // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Второй Международной научно-практической конференции. Т.2 – Н.Новгород: изд-во ННГУ, 1999. – С. 164-165.
83. Штаффельбах Бруно. Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. – 1996. - № 5. – С. 106-110.
84. Щербин В. Развитие персонала на предприятии // Служба кадров. – 2000. - №

10. – С. 23-27.

85. Щукин В. «Проблемное поле» или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала // Человек и труд. – 2001. - №6. – С. 76-79.

86. Шульц Д. История современной психологии. - СПб.: Издательство «Евразия Санкт Петербург», 1998. - 528с.

87. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М. Теория экономического развития. – М., 1982.

88. Эггерт М. Мотивация: Карманный справочник. – М., 2003.

89. Экономика и жизнь. – 2000. № 23. – С.23.

90. Экономика русской цивилизации / сост. О.А.Платонов. – М., 1995.

91. Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. Горфинкеля В.Я., проф. Швандара В.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -718 с.

92. Экономика труда. / Под ред. Шлендера П.Э., Кокина Ю.П. – М.: Юристъ, 2002. – 588 с.

93. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под.ред.

Г.Г.Меликьяна и Р.П.Колосовой. – Изд-во МГУ, 1996. – 623 с.

94. Экономическая самостоятельность и ответственность предприятия / Под ред. Камаева В.Д. и Сорокина Д.Я. – М., 1990. -285 с.

95. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под. ред. проф. А.П.Градова. СПб.: Специальная литература, 2000.

96. Экономическое положение России и трудовые отношения / Под ред. М.И.Воейкова. – М., ИЭ РАН, 1996. – 103 с.

97. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех. – М.: Интерэксперт, 1999.

98. Энтони Р. Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. – СПб.: Питер, 1997.

99. Энциклопедия педагогических тестов: личность, мотивация, успех. – М.: АСТ, 1997.

100. Эренберг Рональд Дж., Смит Роберт С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.; изд-во ННГУ, 1996.
101. Эрхард Л. Благосостояние для всех / Пер. с нем. – М.: «Начала-Пресс». 1991. – 336 с.
102. Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. – М., 1993. -129 с.
103. Юданов Ю. Иностраннные инвестиции в России: Региональный аспект. М.:Мировая экономика и международные отношения, 1999.
104. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22.
105. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. – М.: Добросвет, 1998. – 203 с.
106. Яковлев Р.А. Концепция реформирования заработной платы. М.: НИИ труда, 1998.-125с.
107. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М., Центр экономики и маркетинга, 1999. – 248 с.
108. Японская экономика в преддверии 21 века. – М.: Наука, 1991.
109. Ясин Е.Г. А судьи кто? // Деловые люди. – 2001. - №120. С. 24-26.
110. Ясин Е.Г. Модернизация российской экономики: что в повестке дня? // Общество и экономика. – 2000. - №3-4. – С. 3-29.
111. Abraham Maslow, «A Theory of Human Motivation», Psychological Review, no. 50 (1943), pp. 370-396.
112. Calvin S. Hall and Gardner Lindsey, Theories of Personality (New York: Wiley, 1957), p. 326.
113. Edward E. Lawler, Motivation in Work Organizations (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973).
114. H.A. Murray, Explorations Personality (New York: Oxford University Press, 1968).
115. Leon Reinharth, «Expectancy Theory as a Prediktor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance», Academy of Management Journal, vol. 18 (1975), pp. 520-573.

116. www.cfin.ru/management/people/pmanbook - 4.shtml
117. www.forecast.ru/ARCHIVE/Analitiks/Tehudo/CP.aspc.7
118. www.expert.ru/expert_ratings/exp200
119. www.superidea.ru
120. www.ptpu.ru
121. www.ko.ru
122. www.pressclub.ru
123. www.valex.ru
124. www.rshm.ru
125. www.elitarium.ru
126. www.management.edu.ru
127. www.iteam.ru/publications/human/article_456/

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Стр.3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Стр. 6
1.1. Теоретическая и практическая значимость проблем мотивации и стимулирования труда	Стр. 6
1.2. Сравнительный анализ теоретических моделей мотивации труда	Стр. 24
1.3. Отечественный и зарубежный подходы к решению проблем мотивации	Стр. 48
2. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ	Стр. 61
2.1. Методы стимулирования персонала	Стр. 61
2.2. Материальное стимулирование как один из методов мотивации трудовой деятельности	Стр. 74
2.3. Анализ результатов исследования системы мотивации и стимулирования персонала научно-исследовательского института	Стр. 87
3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ	Стр.117
3.1. Концептуальная база формирования системы мотивации и стимулирования персонала научно-исследовательского института	Стр.117
3.2. Механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности	Стр.126
3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в НИИ	Стр.139
3.4. Результативность рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в НИИ	Стр.163
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Стр. 166
БИБЛИОГРАФИЯ	Стр. 171

Гапонова Ольга Сергеевна

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

Монография

Подписано в печать 19.02.2010 Формат 60x84 1/16.

Отпечатано на ризографе.

Тираж 300 экз. Заказ № 70/3

Издательство института экономики УрО РАН