



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Т. Н. Лобанова

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 658.336(075.8)

ББК 65.05я73

Л68

Автор:

Лобанова Татьяна Николаевна — кандидат психологических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Рецензенты:

Кабалина В. И. — кандидат исторических наук, профессор, заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Караванова Л. Ж. — доктор психологических наук, профессор, заместитель декана по научной работе факультета психологии и социальной работы Тверского государственного университета.

Лобанова, Т. Н.

Л68

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 482 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-5222-3

Предназначение учебника — сформировать у будущих бакалавров в области человеческих ресурсов целостные и системные представления о природе и механизмах мотивации, стимулах трудового поведения и системах вознаграждения работников. В книге реализован структурно-динамический и системный подход к анализу природы мотивации, методологические принципы, отраженные в теориях потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, в процессуальных теориях трудовой мотивации Д. Аткинсона, В. И. Герчикова, теории справедливости Дж. С. Адамса, теории ожиданий В. Врума и Л. Портера — Э. Лоулера, теории Ш. Ричи и П. Мартина, Л. С. Выготского, в личностных теориях «ХУ» Д. Макгрегора и «Z» У. Оучи.

Автор делает акцент на то, что современные рыночные экономические отношения формируют новые принципы управления мотивацией труда. Особенностью учебника является постановка задач и выделение формируемых компетенций в соответствии с практическими стандартами профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, разработанными российским кадровым сообществом и утвержденными Национальным союзом кадровиков и Минтруда.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов, аспирантов, докторантов, преподавателей высших учебных заведений гуманитарного и экономического профиля, а также для специалистов-практиков в области управления человеческим капиталом.

УДК 658.336(075.8)

ББК 65.05я73

Оглавление

Введение. Изменение мотивации работников в контексте динамики социально-экономического развития общества	6
---	----------

Раздел I МОТИВАЦИЯ

Глава 1. Природа мотивации.....	17
1.1. Понятия организационного и трудового поведения. Формы поведения	17
1.2. Потребность, интерес, мотив, стимул. Истоки мотива и его ценностный характер.....	21
1.3. Понятия мотивации и трудовой мотивации	30
1.4. Основные виды мотивов к труду.....	34
1.5. Типы мотивации работников	36
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	41
<i>Литература</i>	42
Глава 2. Механизмы формирования мотивации	43
2.1. Мотивация как процесс	43
2.2. Внешняя и внутренняя мотивация.....	46
2.3. Мотивационные механизмы: установки, ценности, мотивы, нормы, действия	50
2.4. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов работников.....	55
2.5. Саморегулирование и самомотивация личности	61
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	67
<i>Литература</i>	68
Глава 3. Факторы трудовой мотивации	69
3.1. Интерес как главный фактор внутренней трудовой мотивации.....	70
3.2. Мотивация лояльности	79
3.3. Вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом.....	84
3.4. Индивидуальная структура мотивации работника	89
3.5. Мотивационный потенциал работников	92
3.6. Методы улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности	95
<i>Практикум</i>	105
<i>Литература</i>	106
Глава 4. Методологические подходы к исследованию проблем мотивации	108
4.1. Основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации: логика развития мотивационных концепций	108

4.2. Содержательные теории трудовой мотивации.....	111
4.3. Личностные теории мотивации труда.....	124
4.4. Процессуальные теории мотивации.....	127
4.5. Современные теории трудовой мотивации	139
4.6. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации работников	146
<i>Практикум</i>	159
<i>Литература</i>	163

Раздел II СТИМУЛИРОВАНИЕ

Глава 5. Стимулы трудового поведения	167
5.1. Стимулы и стимулирование: характеристика понятий	167
5.2. Разработка систем мотивации и стимулирования: основные принципы и требования	172
5.3. Классификация стимулов и форм стимулирования	177
5.4. Материальное стимулирование: слагаемые денежного вознаграждения.....	183
5.5. Материальные нефинансовые стимулы	190
5.6. Нематериальное стимулирование	196
5.7. Негативное стимулирование персонала	202
<i>Практикум</i>	208
<i>Литература</i>	210
Глава 6. Оплата труда	211
6.1. Постоянная часть денежного вознаграждения: должностной оклад.....	211
6.2. Основные методы оценки труда.....	215
6.3. Технология грейдинга: основные задачи, этапы, преимущества и недостатки	220
6.4. Модификации грейдинга в вариантах Hay Group, Watson Wyatt, Mercer ...	232
6.5. Построение системы заработной платы на основе грейдов и ее внедрение	244
<i>Практикум</i>	263
<i>Литература</i>	264
Глава 7. Механизм стимулирования эффективной деятельности	265
7.1. Система денежного вознаграждения по результатам деятельности: основные элементы, преимущества и недостатки.....	265
7.2. Подходы к построению систем стимулирования по показателям и результатам деятельности.....	271
7.3. Процедура разработки и внедрения показателей эффективности KPI и сбалансированных показателей BSC	275
7.4. Использование системы компетенций в оценке деятельности работника...	287
7.5. Расчет фонда переменной части оплаты труда, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения	292
7.6. Виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, участие в прибылях, опционы. Депремирование.....	299
<i>Практикум</i>	311
<i>Литература</i>	315

Глава 8. Системы вознаграждений разных типов работников.....	316
8.1. Структура компенсационного пакета организации: основные составляющие, их связь с результатами труда.....	316
8.2. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации.....	325
8.3. Отличительные характеристики системы стимулирования труда руководителей.....	333
8.4. Специфика современных систем мотивации и стимулирования.....	341
8.5. Эффективность систем вознаграждений.....	350
<i>Практикум</i>	363
<i>Литература</i>	364
Заключение	366
Литература	371
Словарь терминов	373
Приложение 1. Особенности мотивации и стимулирования в системе японского, американского и западноевропейского менеджмента.....	381
Приложение 2. Методики оценки мотивационной структуры и мотивационного потенциала работников.....	394
Приложение 3. Пример разработки грейдинговой системы для финансово-банковской компании.....	434
Приложение 4. Особенности расчета и примеры основных типов ключевых показателей эффективности.....	444
Приложение 5. Как мотивировать молодежь поколений Y и Z.....	452
Приложение 6. Примеры Положений о системе мотивации и оплаты труда и о системе бонусов для целевой группы руководителей (топ-менеджмента).....	461

Введение

Изменение мотивации работников в контексте динамики социально-экономического развития общества

Ресурсы любой организации можно разбить на несколько видов: материальные, финансовые, информационные, человеческие. Уникальность человеческих ресурсов обусловлена тем, что результаты воздействия на людей в значительной степени непредсказуемы. Ведь действительно, реакцию человека на те или иные внешние воздействия предугадать сложно, в то время как все остальные виды ресурсов подвластны решениям руководителя, и мы можем со стопроцентной уверенностью предсказать последствия воздействия на них. Следует заметить, что управление всеми видами ресурсов, в том числе и человеческими, осуществляет персонал организации. Следовательно, эффективность работы организации в целом зависит в первую очередь от качества ее человеческих ресурсов. Одним из наиболее существенных недостатков российских компаний является недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия — это одно из основных конкурентных преимуществ.

Наиболее значимым фактором, напрямую влияющим на потенциал сотрудников, является мотивация и стимулирование труда. Чем выше мотивация работника, тем больше он стремится выполнять свою работу лучше, эффективнее, стремится к саморазвитию, повышению квалификации в рамках своей работы; тем лояльнее он относится к организации. Человек идентифицирует свои цели с целями организации, в которой работает. В результате эффективность труда растет, а следовательно, растет и результативность деятельности предприятий, организаций, государственных структур. Безусловно, каждая организация имеет свои индивидуальные особенности, зависящие от ее размера, сферы деятельности, стиля управления, в соответствии с которыми необходимо выстраивать систему стимулирования.

Система мотивации и стимулирования существует в любой организации независимо от того, зафиксирована она формально или нет. Человеческие мотивы зачастую стихийны — работниками что-то движет, если они предпочитают работать именно в этой организации. Невозможно (по аналогии с природными стихиями) изменять мотивацию людей, можно лишь пытаться использовать ее и направлять с помощью применения стимулов. Таким образом, в каждой организации важно исследовать структуру мотивации персонала и сформулировать предложения по разработке системы стимулирования.

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые в свою очередь должны постоянно совершенствоваться, четко реагируя на изменение экономических и политических условий. На рынке сегодня мы можем купить конкурентный товар или услугу, но абсолютно невозможно купить конкурентоспособность и стимулы к ее достижению. А как мы знаем, от персонала предприятия, зависит очень многое, поэтому одной из важнейших задач компаний является поиск и внедрение наиболее подходящих и действенных методов стимулирования труда.

Мотивация — это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей.

За многие годы до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей и менеджеров, было очень хорошо известно, что можно специально воздействовать на людей для успешного выполнения ими различных задач. Первым таким приемом был так называемый метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и античных мифах можно обнаружить много историй, в которых «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения¹.

Как известно, работники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут безразлично относиться к результатам деятельности, противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы. По-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации способен только заинтересованный в своей работе и удовлетворенный ею человек, который четко видит свою роль в компании в будущем.

Для наиболее эффективного использования методов мотивации необходимо хорошо представлять всю ее сущность, т.е. потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентиры и установки. Это — одна из целей данного учебника.

В настоящий момент многие российские компании совершенствуют систему компенсации, разрабатывая справедливую систему вознаграждения, стимулирующую сотрудников на выполнение целей организации. При этом почти каждая российская компания сталкивается с проблемой адаптации западных программ мотивации персонала к социально-экономической среде Российского государства².

Подобные трудности происходят по ряду причин. Во-первых, различие уровня жизни и значимое присутствие в нашей экономике сырьевого фактора сильно влияют на мотивационные приоритеты российских граждан. Также немаловажно, что западные организации выстраивают мотивацион-

¹ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2002. С. 398.

² См.: *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 3-е изд. М. : Альпина Букс, 2008.

ные схемы, основываясь на внутрикорпоративных ценностях. Подобный подход в силу исторических факторов не совсем соответствует нашему менталитету. Большинство людей у нас и в других постсоциалистических странах изначально недоверчиво и скептически относятся к любым идеологиям вообще, а к их пропагандированию, пускай и только внутрикорпоративному, тем более. Таким образом, получается, что мотивационные схемы должны быть более привязаны к конкретной ситуации, условиям и обстановке. Это существенно усложняет задачу данного учебника и работу менеджера по персоналу.

Основываясь на результатах всевозможных опросов персонала компаний, можно сказать, что люди не ставят заработную плату на первое место в условном перечне стимулирующих факторов. Возможно, это не совсем так: мы не привыкли афишировать своих «меркантильных» интересов, а иногда и сами не отдаем себе отчет в том, что движет нами стремление к материальной выгоде. Но факт остается фактом — заработная плата не является мотивационным стимулом, а выступает гигиеническим фактором¹. То же самое можно сказать и о всевозможных материальных удобствах, предоставляемых сотруднику на рабочем месте, и о каких-либо социальных благах и даже о перспективе карьерного роста. Человек воспринимает большинство этих вещей как должное условие своей работы вообще, и каждое нововведение — будь то увеличение заработной платы, повышение в должности или что-нибудь другое — перестает мотивировать сотрудника совсем скоро после его получения. Работа продолжается, но ровно настолько, насколько того требует штатное расписание, без «огонька». Карьеристы в данном случае не исключение — они больше стремятся к афишированию своей деятельности, соответственно, проявляют заинтересованность только в тех областях работы, которые будут замечены начальством либо коллегами.

Таким образом, задаем себе справедливый волнующий вопрос, что же делать? Какую форму и систему мотивации нужно использовать конкретно для данного предприятия? Как мотивировать людей?

Развитие мировой экономики, сопровождающееся беспрецедентным ростом развивающихся экономик, высокими ценами на нефть, металлы, ростом финансовых рынков и объемов кредитования, в конце концов привело к коллапсу сначала финансовой, а затем и экономической системы мира². Появившаяся как следствие кризисных явлений безработица носит планетарный характер, и, казалось бы, компаниям теперь не стоит задумываться о разработках методов мотивации сотрудников, поскольку последним просто не предоставляется выбор относительно их нового рабочего места. Однако такая ситуация не означает отказ работы компаний в этом направлении, поскольку борьба за ресурсы и квалифицированные кадры всегда актуальна, тем более что в таких странах, как Россия, Индия, Бразилия, до сих пор даже в ситуации кризиса отмечается нехватка профес-

¹ См.: *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006.

² См.: *Бахвалова М.* Размер имеет значение // РБК. 2009. № 5. С. 36–39; Дыры общего пользования // РБК. 2009. № 5. С. 30–32.

сиональных сотрудников, настоящих специалистов своего дела, которые были бы способны действовать не только эффективно в периоды роста экономики, но и в периоды общей нестабильности, отсутствия кредитных денег и недоверия финансовых институтов друг другу¹.

Как известно, производительность труда персонала российских предприятий составляет от 30 до 50% от реально возможного уровня. Причем чем выше заработная плата работников, тем больше размер этих потерь. Проблема разрыва между потенциалом компаний и степенью его использования связана с большим количеством объективных и субъективных причин, среди которых одна из наиболее существенных — несовершенство существующих систем мотивации работников.

Система мотивации персонала к эффективному труду является действенным инструментом управления, наличие соответствующих алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов.

В связи с переходом на новые условия хозяйствования и проводимые в России рыночные реформы с начала 90-х гг. XX в. и в настоящее время российская культура труда и соответственно мотивация труда претерпевают значительные изменения. Это явление можно объяснить следующими причинами.

Во-первых, в связи с либерализацией цен, инфляционными процессами, рыночной конкуренцией предприятий исчез дефицит товаров повседневного и социального спроса. Появление частной собственности на землю и недвижимость, открытость границ и возможность путешествовать за рубеж, огромный приток в страну импортных товаров из разных стран мира (в основном бытовой техники, одежды и автомобилей), бывших до этого времени лишь недостижимой мечтой многих наших сограждан, привели к преобладанию материальных потребностей людей. Период накопления капитала и сбережений, пришедшийся на 1990-е гг., при ослабленном контроле со стороны государства, появление свободно конвертируемой валюты заставили людей зарабатывать денежные средства всеми возможными легальными и нелегальными способами. Поэтому в мотивации трудовой деятельности на первый план вышли материальные потребности, превалирующие и по сей день. В связи с этим большое значение приобрели экономические методы мотивации. Главную роль здесь играет стимулирование, составляющее материальную основу мотивации. Многие руководители и ученые-экономисты считают материальное стимулирование основным фактором развития коммерческих предприятий.

Вторая причина изменения мотивации — это то, что потребности людей в безопасности и защищенности перестали удовлетворяться со стороны государства и руководства предприятий так, как это происходило в советское время.

Рынок по своей природе несовершенен и не призван к решению социальных проблем. Эту функцию выполняет государство, которое вмешивается в рыночную экономику и путем принятия соответствующих законов

¹ См.: *Фомичева М.* Вход через дно // РБК. 2008. № 12. С. 90–94.

стремится устранить социальное неравенство и снизить социальную напряженность в обществе. Однако в любой стране с рыночной экономикой одной из тяжелейших социальных проблем является безработица, так как рынок труда и рабочей силы, так же как и любой другой, подвержен воздействию спроса и предложения. Поэтому многие работники абсолютно не уверены в своей занятости на конкретном рабочем месте и боятся потерять работу. При этом качество их труда не всегда является основной причиной потери рабочего места, так как организация — это открытая система, действующая во внешней среде и, следовательно, подверженная воздействию экономических циклов, кризисов и других экономических явлений. Если предприятие разоряется, то в первую очередь оно увольняет большую часть своих работников.

Социальные потребности в настоящий период не менее важны, чем материальные, однако в отличие от советского времени они носят не коллективный, а индивидуальный характер. К ним относятся такие факторы мотивации, как многолетняя привычка работы в данном коллективе, возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе и граничащий с самоуважением фактор ощущения своей нужности людям, как коллегам, так и клиентам и другим, находящимся во внешней среде. Социальные потребности могут учитываться или не учитываться руководителями предприятий, удовлетворяться или не удовлетворяться, но исследования подтверждают то обстоятельство, что там, где эта группа потребностей удовлетворяется, в коллективе благоприятный социально-психологический климат, а текучесть кадров снижается. При этом даже в периоды экономического спада или депрессии, когда руководители предприятий не в состоянии активно стимулировать работников материальными методами поощрения, упомянутые социальные факторы мотивации играют роль внутреннего вознаграждения, и работники (конечно, не все, но достаточно большой процент) продолжают работать на предприятии. Особенно остро это проявлялось в 1992—1994 гг., когда в стране наблюдалась высокая инфляция и на подавляющем большинстве предприятий заработная плата либо не выплачивалась вообще в течение долгого времени, либо платилась в очень малом размере. Эти меры преследовали цель снижения совокупного спроса и соответственно снижения цен. Однако многие работники продолжали работать на своих предприятиях в силу потребности в причастности к своему предприятию.

Рыночные отношения формируют новые принципы, которые должны лечь в основу управления мотивацией труда:

- 1) создание атмосферы взаимного доверия работодателя и наемных работников;
- 2) сохранение занятости как основы высокопроизводительного труда;
- 3) равные для всех возможности для занятости, повышения по должности, вознаграждения в соответствии с результатами;
- 4) защита здоровья, создание нормальной рабочей среды;
- 5) справедливое распределение дохода между работниками и предпринимателями (партнерство).

Значение вопросов мотивации труда в условиях рыночной экономики резко возросло. Без изучения механизма мотивации труда, выявления методов управления мотивацией нельзя повысить эффективность труда, поднять экономику, добиться максимальной заинтересованности работников в труде, повысить степень удовлетворения их потребностей.

В результате изучения материала, изложенного в настоящем учебнике, студент должен:

знать

- основные понятия и категории мотивации, виды мотивов, типы мотивационных теорий, принципы их развития и закономерности;
- основные достоинства и недостатки содержательных и процессуальных теорий мотивации;
- особенности современных моделей мотивации;
- основные методы улучшения мотивации и повышения эффективности;
- основные подходы к стимулированию персонала;
- ключевые показатели эффективности деятельности;
- причины различий в мотивации персонала в современных условиях;

уметь

- применять понятийно-категориальный аппарат, основные теории мотивации в профессиональной деятельности;
- применять разнообразные методы улучшения мотивации и стимулирования к разным типам профессий и должностей;
- проводить анализ особенностей трудовой мотивации в конкретной организации и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- выделять индивидуальные мотивы для правильного стимулирования работников;
- использовать процессные модели в целях анализа поведения и уровня мотивации работников;
- оценивать мотивационный потенциал работника;
- давать обратную связь по результатам оценки деятельности;

владеть

- методами привлечения и удержания персонала за счет мотивационных аргументов и приоритетов в организации;
- методами разработки системы мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- методами оценки мотивационной структуры личности, стимулирования работников с разными типами мотивации;
- навыками применения целевого метода стимулирования;
- методами обогащения труда и перепроектирования работ;
- навыками применения метода партисипативности для повышения мотивации работников;
- методами оценки деятельности работников по качественным или количественным критериям;
- навыками разработки нормативно-правовых документов по системе мотивации и стимулирования.

Учебник включает два раздела и восемь глав, объединяющих 45 тем. *Первый раздел* рассматривает все вопросы, касающиеся природы мотивации и исследований ученых в этой области. В *главе 1* рассмотрена природа мотивации в рамках организационного и трудового поведения, представлен терминологический аппарат, взаимосвязь и взаимодействие таких понятий, как потребность, интерес, мотив, стимул, мотивация, трудовая мотивация. Рассмотрены истоки мотива и его ценностный характер, основные виды мотивов к труду и типы мотивации работников.

В *главе 2* приведены механизмы формирования мотивации: установки, ценности, нормы, действия. Показана разница между внешней и внутренней мотивацией, а также роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов. Представлена тема по самомотивированию личности.

Глава 3 посвящена факторам трудовой мотивации. Здесь показана роль интереса как главного фактора внутренней трудовой мотивации; раскрыты внутренние причины присоединения к организации и корпоративной лояльности, вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом; подробно изложены разные подходы к содержанию индивидуальной структуры мотивации работника и его мотивационного потенциала; представлена палитра методов улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности

В *главе 4* освещены методологические подходы к исследованию проблем мотивации; показаны основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации, дана логика развития мотивационных концепций; подробно изложены основные содержательные теории трудовой мотивации, личностные теории, процессуальные и современные теории трудовой мотивации; представлена не только типологическая концепция трудовой мотивации В. И. Герчикова, но и основные методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации.

Второй раздел учебника посвящен процессу стимулирования. В *главе 5* перечислены все стимулы трудового поведения. Дается характеристика таких понятий, как стимулирование, мотивирование, системы стимулирования, вознаграждения, компенсаций и др. Представлены основные принципы и требования к разработке систем мотивации и стимулирования; рассмотрена классификация стимулов и форм стимулирования, в том числе материальные стимулы как слагаемые денежного вознаграждения, материальные нефинансовые стимулы и нематериальные стимулы; показана роль негативных стимулов в управлении персоналом.

В *главе 6* изложены базовые модели организации постоянной части оплаты труда; тарифная и бестарифная системы оплаты, а также методы оценки труда; изложена методология грейдинга, причем не только с помощью балльно-факторной модели, но и с примерами оценки должностей по методике Э. Хэя, глобальной системе грейдинга Watson Wyatt, в системе IPE Mercer.

Глава 7 показывает основные элементы, преимущества и недостатки систем денежного вознаграждения по результатам деятельности. С помощью примеров из практики автора учебника представлено, как формиру-

ется фонд переменной части вознаграждения и премиальный фонд; каковы варианты разработки ключевых показателей эффективности (КРІ) и их балансировки; каково соотношение постоянной и переменной частей заработной платы для разных групп должностей; как оценивать эффективность деятельности работников по КРІ — количественным, и качественным; как грамотно внедрять систему показателей эффективности деятельности. Также приведены все виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, долгосрочные системы премирования (опционы).

И наконец, в *главе 8* рассмотрены системы вознаграждений разных типов работников, а именно параметры, по которым дифференцируется система вознаграждения разных категорий работников; современные гибкие системы мотивации и стимулирования; отличительные особенности систем стимулирования для руководителей; специфика мотивационных программ для молодых работников; изложены подходы к разработке Матрицы индивидуального стимулирования, а также критерии эффективности систем вознаграждения.

В приложениях приводятся особенности мотивации и стимулирования в системе западноевропейского, японского и американского менеджмента; методики оценки мотивационной структуры и мотивационного потенциала; анкеты по исследованию интереса к работе и оценке вовлеченности работников; примеры грейдинговых систем, ключевых показателей эффективности деятельности, Положений о системе стимулирования и оплаты труда.

Все главы завершаются резюме, перечнем контрольных вопросов и заданий, а также списком рекомендуемой литературы.

Данный учебник не состоялся бы без активной мотивационной поддержки профессора, доктора юридических наук, члена-корреспондента Международной академии сравнительного права Юрия Александровича Тихомирова, которому автор выражает свою искреннюю благодарность и признательность.

Раздел I

МОТИВАЦИЯ

