

Система мотивации персонала

Верхоглазенко Владимир

статья опубликована в журнале "Консультант директора",
февраль №4, 2002. - С. 23-34

Практически во всей литературе по менеджменту рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы и легко вписывается в схему: *Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу Ю теория МакКлеланда Ю теория Герцберга) Ю Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.)*. Большинство содержательных разделов по мотивации, кочующих из одного учебника по менеджменту в другой, есть всего лишь легкие модификации текста из "Основ менеджмента" Майкла Мескона [5] и некоторых других западных источников. Однако, существующие теории мотивации, как показывает практика **не помогают** в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей и, тем более, в разработке гармоничной системы мотивации. Одна из наиболее интересных попыток в построении модели мотивации персонала сделана В. Бовыкиным в его работе "Новый менеджмент" [2]. Однако, в стремлении построить свою "теорию интересов" В. Бовыкин в полемическом задоре двинулся в направлении стирания уникальности человека, "нивелировки" различий в мотивационных направленностях людей. "Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах", - так пишет В. Бовыкин, демонстрируя явную несоотнесенность своих утверждений с существующими психологическими реалиями. В то же время, В. Бовыкин ставит проблему мотивации персонала в настоящее время во главу угла, отмечая, что "путь... к наивысшей эффективности процесса управления лежит только через **решение проблемы эффективной мотивации труда...**" [2]. Он подчеркивает, в частности, что решить проблему мотивации можно только внедрив действенный механизм мотивации труда работников. Однако, очевидно, что для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, *требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений* между работником и предпринимателем. Не разделяя во всей полноте взглядов В. Бовыкина по теории менеджмента, автор, однако, не может не согласиться со справедливостью вышеприведенного утверждения.

В данной статье не приводится конкретная модель мотивации персонала. Выделяются лишь наиболее общие ориентиры, которые необходимо учитывать руководству организации при анализе или формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Ключевым пунктом является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным "правилам игры", для чего необходимо культивирование и поощрение *правильного самоопределения работника*. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации. Опираясь на психологические теории мотивации А.Н. Леонтьева, О.С. Анисимова и др., автор попытался внести необходимые коррективы в стратегическом подходе управления мотивацией персонала, обсудив те основания, без которых, очевидно, невозможно существование дееспособной системы

мотивации и стимулирования. Для начала попытаемся снизить степень неопределенности в понимании значений ключевых для темы понятий "**мотивация**" и "**стимулирование**".

Определимся в терминах

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины "мотивация" и "стимулирование" как близкие по значению синонимы. Мол, разница между ними незначительна, а нюансы пусть "ловят" теоретики – у них, мол, больше свободного времени на терминологические изыски. Это в корне неверная и очень губительная для менеджеров-практиков традиция. В таком легкомыслии зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Не проведена четкая граница между "мотивацией" и "стимулированием" и в "стане" теоретиков менеджрии. Автор не будет здесь подвергать развернутой критики неудовлетворительность существующих мнений по этому вопросу теоретиков. Недоверчивый читатель без труда может в этом убедиться, просмотрев те немногие страницы по теории управления, которые посвящены мотивации персонала¹. Ограничимся определением мотивации, введенное таким авторитетом как Мескон М.Х. В своем знаменитом труде "Основы менеджмента" он пишет: "**Мотивация** – процесс **стимулирования** самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации" [5]. Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом.

Давайте попробуем внести ясность в первую очередь по различию "стимула" и "мотива". Приведем три определения стимула.

Стимул - это остроконечная палка, которой погоняли животных.

Стимул (лат. *stimulus* - стрекало, погонялка) – **внешнее** побуждение к действию, толчок, побудительная причина. [Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.- ЮНВЕС.- 1995]

Стимул - **физический** агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор). [Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996]

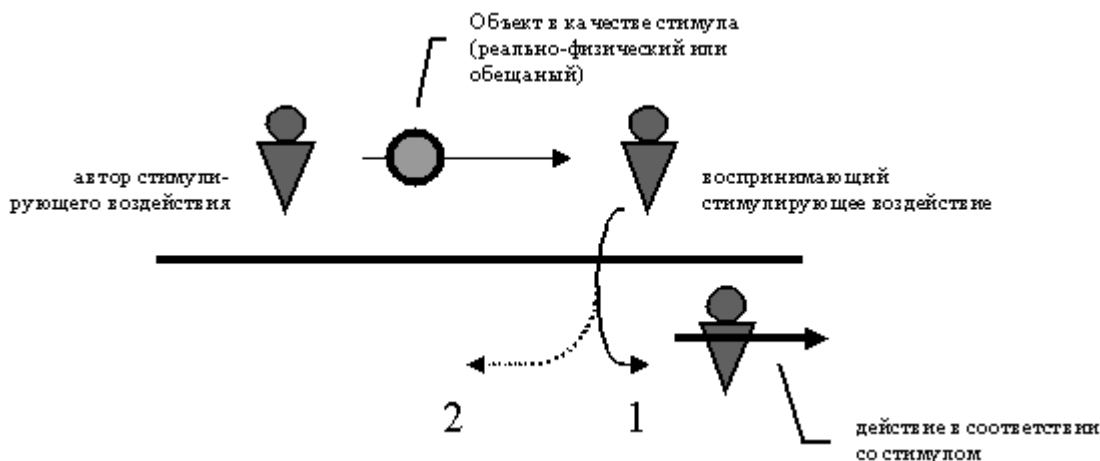


Схема 1

Из данных определений видно, что стимул это нечто **внешнее** по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна **способность "раздражать"** органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать *не действенным*. Подытожим: стимул задается человеку **кем-то** *извне* (см. сх. 1).

Теперь о "мотиве". Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С.,² – внутри человека [3]. Другими словами, мотив – это идеальный образ во **внутреннем** плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, **потребностно-значимого** предмета [1]. Источником побудительной силы мотива выступают *потребности*. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность [4]. "Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень" [4], то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, происходит **изнутри** (см.сх.2).

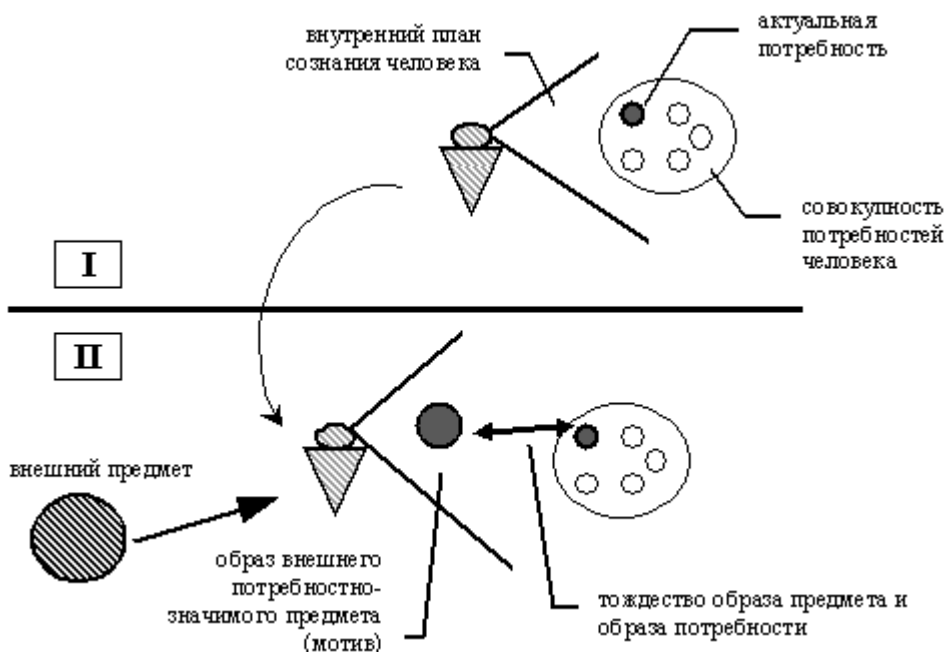


Схема 2

Таким образом, **стимулирование** – это процесс воздействия на человека посредством **потребностно-значимого** для него **внешнего** предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к **определённым** действиям³ (пребывание в комфортных условиях и т.п.)⁴.

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности) (см. сх. 2.II). Или, **мотивация** (как механизм) – это **внутренний психический механизм человека**, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п. (На схеме 2 видно, что мотивация может протекать у человека без посторонней помощи).

Перейдем к прагматике

Ну и как же нам могут помочь приведенные понятийные определенности?

На стратегическом уровне по введенным критериям можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

- **Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации.** В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.
- **Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации.** В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.
- **Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики.** Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Почему же в сочетании мотивационной и стимулирующей политик

"охватывающей" выступает мотивационная? Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии. Кроме того, практический опыт наиболее успешных японских компаний в области кадровой стратегии подтверждает то, что корпоративная культура и ценностные ориентации куда важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации крайне важно учитывать два аспекта: качественную *стадию жизни организации и типологию сотрудников*.

Основы Системы оптимальной мотивации труда

Приведем некоторые исходные **положения Системы оптимальной мотивации труда** (далее по тексту СОМТ). Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система мотивации труда должна учитывать **особенности внешних по отношению к организации условий**.

Правовая среда : СОМТ должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства

Экономическая среда : СОМТ должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

Социальная среда : СОМТ должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

Политическая ситуация: СОМТ должна учитывать общеполитическую ситуацию сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.)

Факторы *технологического* развития отрасли.

Социо-культурные факторы: СОМТ должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.

Экологические факторы: СОМТ должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система мотивации труда должна включать в себя **как часть** механизм оптимального стимулирования труда (см. сх. 3).

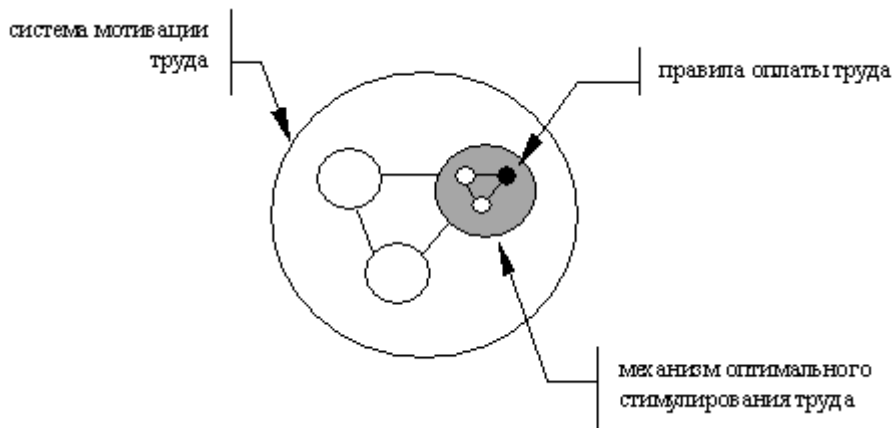


Схема 3

СОМТ призвана обеспечивать адекватную **мотивацию** работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. СОМТ поощряет такой труд работника, который **ценен** для организации. В связи с этим СОМТ должна быть направлена на:

- a. поддержание требуемой производительности
- b. повышение производительности
- c. поддержание норм организации
- d. совершенствование норм организации

Структура Системы оптимальной мотивации труда

Опираясь на приведенные выше три типа деятельностного поведения (индивид, субъект и личность) и на нормативную сущность любой деятельности мы получаем универсальную *трехблочную структуру* Системы оптимальной мотивации труда (см. сх. 4).

Первый блок СОМТ(1): индивидуальный аспект. Этот блок СОМТ обслуживает *общую заинтересованность в работе привлекаемого работника* в данной организации.

Второй блок СОМТ(2): субъектный аспект. Данный блок обслуживает *исполнительскую дисциплину и производительную нормативную заинтересованность, и активность работника*

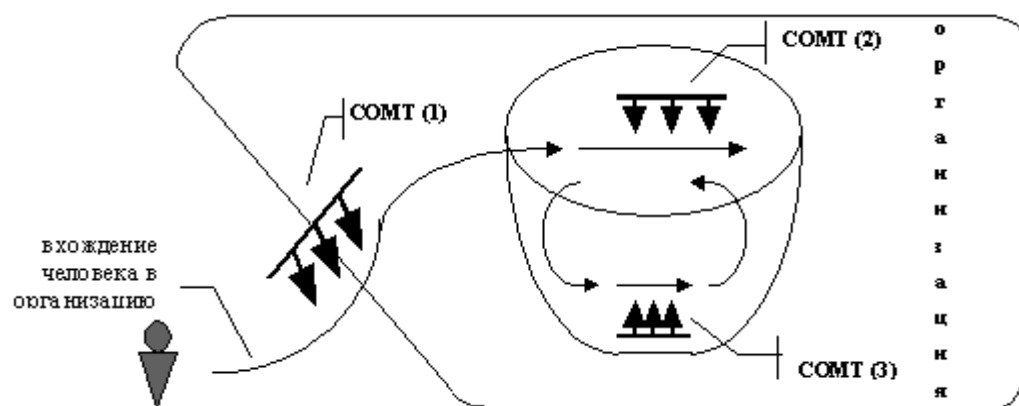


Схема 4

Третий блок СОМТ(3): личностный аспект. Функция этого блока заключается в управлении мотивацией работника, направленной на

рационализацию своего труда (творческой, инновационной и т.п.) активности работника.

Три введенных блока образуют своего рода "три кита", на которых должна строиться система мотивации персонала.

Общие ориентиры мотивации персонала

Общие стратегические основания системы мотивации труда

В основе мотивационной политики в соответствии с природой деятельности лежит необходимость **поощрения соответствия** сотрудников организации пяти основным группам нормативных требований (см. сх. 5).

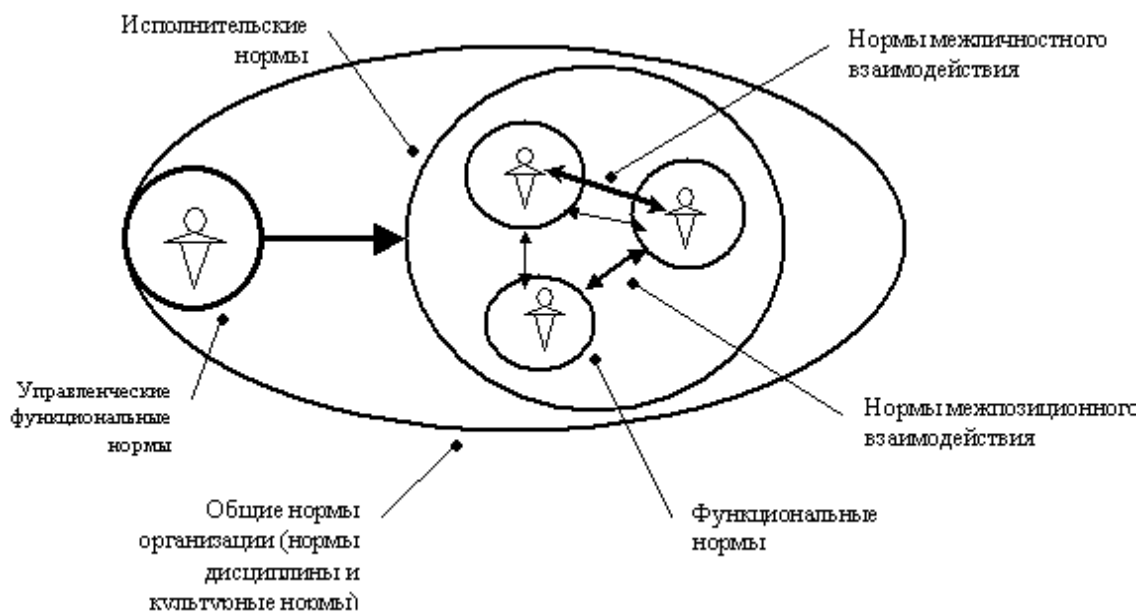


Схема 5

Общие нормативные требования ко всем работникам организации (требования дисциплины и корпоративной культуры). Это нормативные рамки общие для всех членов организации, включая руководство. Более того, для руководства желательное подчеркнутое соответствие общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации ("рыба гниет с головы").

Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину.

Опыт показывает, что *авторитарный стиль* управления, как правило, довольно действенен при поддержании исполнительской дисциплины. Однако, зачастую такая исполнительская организованность лишь "внешняя ширма" и при директивных "перегибах" может стать настолько формальной, что приводит к деструктивности. (Примечательна

в этом плане забастовка по-восточному: формальное бездумно-демонстративное следование всем предписаниям и инструкциям. В этом случае деятельность "стопориться", а "бастующие" остаются формально неуязвимыми. Создать же инструкции на все случаи жизни – дело весьма утопичное.)

Но антипод директивности - *попустительский стиль* еще более способствует снижению исполнительской дисциплины, особенно у малосознательной части работников. Установить баланс между указанными крайностями и есть одна из важнейших задач руководителя⁵. Грамотная система мотивации может оказать ему в этом неоценимую услугу через условия, поощряющие исполнительский порядок.

Профессионально-функциональные нормы. У каждого сотрудника на своем рабочем должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Мотивационные условия внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, понимание ими встроенности своей части задач в общую задачу фирмы. Мотивационная система обслуживающая данный нормативный акцент должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные возможности для представителей разных функций.

Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие в компании высоких профессионалов своего дела – необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности компании в целом. Не менее важным является отлаженность **механизма взаимодействия** между сотрудниками разных отделов. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличие *нормативной определенности деловых взаимоотношений* и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать *конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.*

Примечательно, что некоторые психологи и конфликтологи, при анализе практической деятельности, причины большинства конфликтов в организации видят исключительно в *межличностной дисгармонии* конфликтующих работников. Не оспаривая существование таких видов конфликтов, мы хотим подчеркнуть наличие и *конфликтов возникающих на деловой почве*. В частности – из-за отсутствия или игнорирования работниками норм межфункционального взаимодействия. Это выражается в стремлении навязать "пограничную" работу, например, по передачи своего продукта, на своего "соседа" и т.п. Деловой характер взаимных претензий работников довольно быстро переходит в плоскость межличностных антипатий, что с успехом и фиксируют упомянутые конфликтологи. После этого начинается героическая борьба со следствиями...

Правила межличностных отношений. В отличие от предыдущего пункта, здесь подчеркивается значимость поддержания мотивационной системой "теплых" межличностных отношений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межиндивидуальных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удается *не переносить* личностные антипатии

в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений:

а) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межличностных отношений внутри организации;

б) поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

Механизм Оптимального Стимулирования труда (МОСТ)

Оплата труда

"Зарботная плата – это мера труда (трудоого вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой **стоимости рабочей силы** и мерой **результативности труда**" [2].

Оплата труда работника – это:

- оплата стоимости рабочей силы специалиста
- предоставление денежных и иных средств работнику в соответствии с результатами его труда

Таким образом, **зарботная плата** – денежный эквивалент трудового вклада в получение продукта и стоимости рабочей силы работника, выплачиваемый работнику.

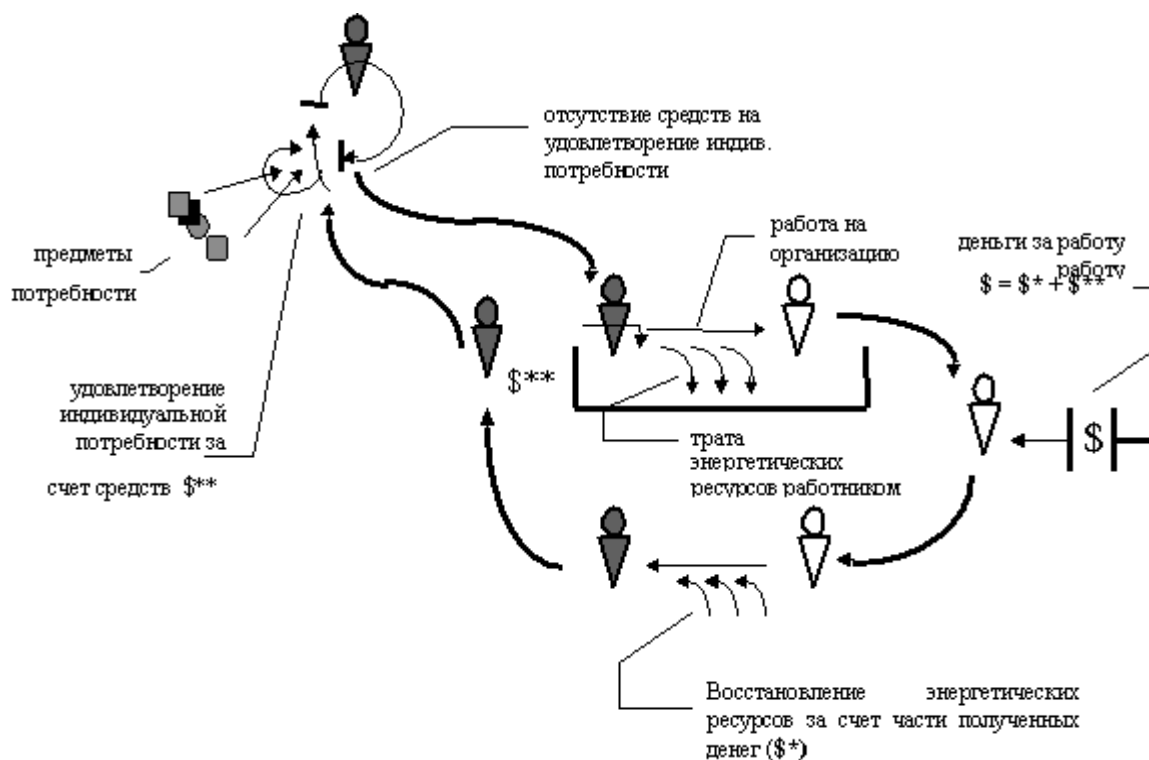


Схема 6

Размер зарботной платы должен превышать объем финансовых средств нужных работнику для восстановления затраченных на работу работником энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов (см. сх. 6). Если объем средств недостаточен для восстановления затраченных энергетических ресурсов и на общее поддержание своей

индивидуальной жизни, то в работнике будет укрепляться неудовлетворенность и негатив по отношению к работе, что неминуемо скажется на результатах его труда. **Это ограничения со стороны работника.**

С другой стороны, объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен *соотносится с результативностью его труда*. Стоимость созданного работником продукта (продукции, услуг и т.п.) включает в себя, составной частью, материализованную рабочую энергию (наряду со стоимостью материала и всех неэнергетических затрат). Оплата труда должна не только не превышать стоимость созданного продукта, но и не превышать стоимости материализованной рабочей энергии в продукте. Иначе работодатель как предприниматель рискует остаться без прибыли. **Это ограничения со стороны работодателя.**

Сложность поиска оптимума между приведенным антагонизмом работодателя и работника проявляется особенно ярко в случае отсутствия в обществе устоявшихся стандартов оплаты работы специалиста той или иной профессии.

Остановимся далее на внутренних для организации моментах **стимулирования** труда работников.

Основные принципы Механизма Оптимального Стимулирования Труда

"Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины".

Данный элемент стимулирует *исполнительскую дисциплину и активность*. (Стимулирование выполнения текущих задач в соответствии с требованиями (функции работника, отдела, подразделения и т.д.)).

Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины включает в себя две составляющие: МОСТ(1 "+") и МОСТ(1 "-").

МОСТ(1 "-") - содержит в себе условия направленные на коррекцию работника нарушающего общую дисциплину организации, производственные, технологические, позиционные нормы и др.

МОСТ(1 "+") - содержит в себе условия направленные на поощрения работника в различных формах:

1. адекватного соответствия работника требованиям дисциплины, корпоративной культуры, производственным, технологическим и т.п. нормам.
2. нормативного уровня интенсивности труда работника

"Правило поощрения рационализаторской активности".

Функция этого элемента заключается в стимулировании рационализаторской (творческой, инновационной и т.п.) активности работника, его участие в нормативной организации труда. Другими словами, это стимулирование действий сотрудников направленных на совершенствование норм и развитие (или выход из кризиса) подразделения, отдела, организации и т.д.

Целесообразно, в связи с этим, оклад работника делать как минимум двусоставным: **Оклад (100%) = Тариф (60-70%) + ВС (30-40%)** (выплата соответствия).

Рассмотрим основные аспекты стимулирования.

1. Работа исполнителя в строгом соответствии с предписаниями задания или нормы --> **тариф "+" выплата соответствия** (см. сх. 7).

2. Отклонение от нормы имеющее положительный характер (рационализация своих действий) для организации --> **доплата (бонус)**
3. Отклонение от нормы, имеющее негативный характер для организации нарушение норм без существенного ущерба организации --> **тариф**
 нарушения норм с нанесением ущерба организации--> **тариф за вычетом удержания (штрафы) несоответствия**
4. Выработка рационального предложения работником --> **прогресс-бонус**

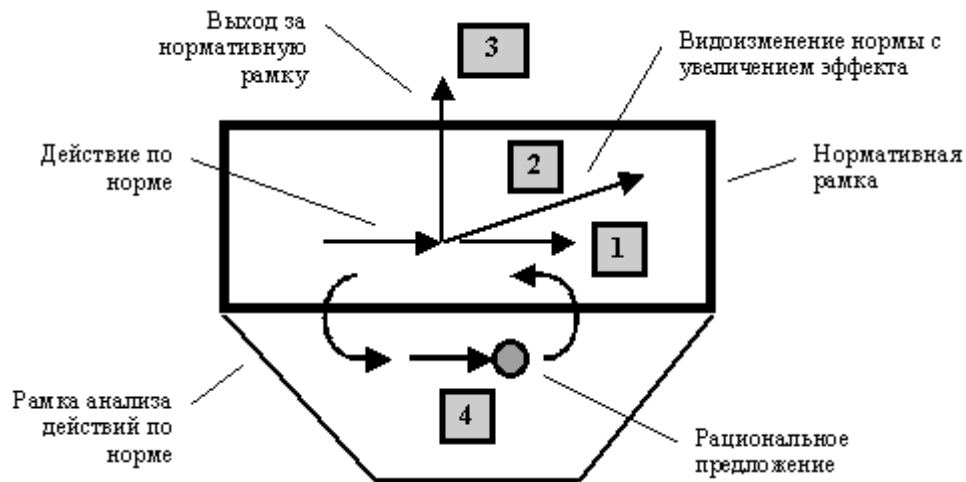


Схема 7

Принципы механизма оптимального стимулирования труда

Механизм оптимального стимулирования труда (МОСТ) должен обслуживать адекватное **самоопределение** работника к труду. МОСТ должен признаваться **справедливым** сотрудниками организации.

Стимулы созданные в рамках МОСТ должны поддерживать высокую степень **удовлетворенности** сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).

Изменения в механизме стимулирования труда должны производиться специальной комиссией **явно для всех сотрудников организации**

Изменения в механизме стимулирования труда должны производиться **в соответствии с утвержденной в организации схемой** внесения изменений

Механизм оптимального стимулирования должен **иметь потенциал изменяемости**. Для этого:

Механизм оптимального стимулирования должен быть чувствителен к условиям внутри организации и за пределами организации. Т.е. Механизм оптимального стимулирования должен обладать способностью гибкого и адекватного **реагирования** на изменения внешних и внутренних для организации условий разного рода.

Механизм стимулирования в соответствии с утвержденной периодичностью должен пересматриваться на предмет соответствия изменившимся внешним и внутренним условиям. Он может подвергаться изменениям в соответствии с критериями:

- приемлемая для работников **постепенность**;
- **сохранение позитива и устранение негатива** в изменяемом механизме;

- стратегическая и тактическая **оправданность**.

-

Типология предметов МОСТ

Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие, может иметь разные основания. В таблице 1 приводятся возможные акценты стимулирования, которые определяются в зависимости от приоритетов действующей организации. При построении иерархии акцентов стимулирования должны учитываться очень многие факторы: стадия жизни организации, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшей жизни организации, направленность корпоративной культуры, характер кадровой политики и т.д., и т.п. В связи с этим дать единственно верную систему приоритетов для стимулирования представляется вряд ли возможным. (Отметим в скобках, что штрафование сотрудников, рассматривается нами как стимулирование с обратным знаком.)

Таблица 1

Предметы стимулирования	Акценты стимулирования
субъект стимулирования	отдельный работник группа (отдел, подразделение и т.п.) коллектив организации в целом
нормативная адекватность	нарушение нормативных показателей соответствие нормативным показателям превышение нормативных показателей
уровень профессионализма	соответствие уровню квалификации повышение уровня квалификации повышение уровня образования расширение набора специальностей передача мастерства коллегам
степень напряжения при выполнении работы	физическое эмоциональное умственное организационное
степень ответственности	минимальная средняя высокая
предмет ответственности	оборудование помещение качественность материалов адекватность технологии своевременность технического обслуживания качество продукции уровень издержек в производстве безопасность сотрудников дообучение сотрудников и т.п.
степень риска (опасности)	здоровье

	деньги
экономия	рабочего времени материал финансов
сопричастность в	увеличении объема продаж увеличении прибыли в загрузке производственных мощностей продвижении товара выполнении плана и т.д.
стаж работы в организации	испытательный срок 1 год работы в организации 2 года работы в организации 3 года работы в организации и т.д.
восстановление энергетических затрат	краткосрочные (релаксация) долгосрочные (рекреация)
социальные выплаты и льготы	оплата праздничных дней оплата отпусков оплата за отсутствие больничных листов оплата больничных листов оплата декретных отпусков медицинское страхование дополнительное пенсионное обеспечение бесплатное питание и т.д.
Рациональное предложение	внесение рационального предложения участие во внедрении рационального предложения за результат внедрения
Смежную взаимопомощь	консультирование выполнение части работы другое участие
Руководство группами	созданная под задачу творческая группа отдел, подразделение
Карьерный рост	рядового исполнителя менеджера нижнего звена менеджера среднего звена обслуживающего персонала

Примерный алгоритм создания системы оплаты труда

Описание функций и составление должностных инструкций

Функция – особенность вклада работника в дело организации, основная специфика его труда, включающая описание характерного

конечного продукта. **Должностные инструкции** - типовое описание основных функций, которые должен реализовывать работник, занимающий данную должность. Должностные инструкции составляются на основе: представлений о типовых профессиональных задачах; позиции рабочего места в оргструктуре; фотографии рабочего дня; собственного опыта работника и т.д. Должностные инструкции учитываются при разработке системы стимулирования труда. В должностных инструкциях должны отражаться не только обязанности, но и критерии оценки результативности труда человека, занимающего данную должность.

Постановка стратегических целей и задач организации.

Механизм стимулирования труда должна соотноситься с достижением стратегических целей организации и способствовать решению основных ее задач.

Оценка значимости каждого рабочего места в приоритетах организации.

В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В процессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. Результатом оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации и, следовательно, установление более высокой/низкой заработной платы (исходя из внутренних потребностей организации).

Анализ рыночных условий относительно стоимости специалистов.

Данный анализ необходим для выяснения средних рыночных цен на специалистов интересующего профиля. Он осуществляется с опорой на доступную информацию: объявлений в СМИ, данных кадровых агентств и др.

Создание тарифной сетки.

Для создания тарифной сетки необходимо опираться на:

- выработанные должностные приоритеты самой организации (п. 3)
- средние показатели стоимостей специалистов на рынке труда (п.4)

В результате должна быть получена таблица тарифных ставок для различных должностей с "вилкой" оплаты (max и min уровень оплаты).

6. Определение индивидуальной заработной платы.

Для определения заработной платы конкретному работнику устанавливается размер заработной платы, в соответствии с "вилкой" оплаты и индивидуальными характеристиками специалиста - опыт и стаж работы, квалификация, образование и т.д.

Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда

Ниже приведены некоторые ключевые "кирпичики", из которых можно построить оптимальную систему стимулирования труда. Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: **Константная и Переменная**. Эти части в свою очередь

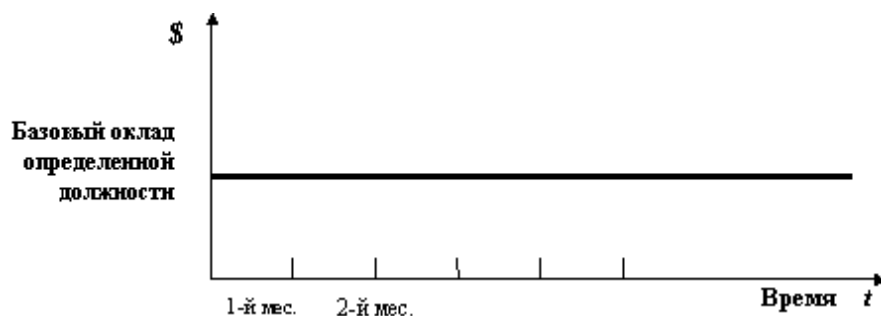
могут включать в себя различные составляющие (см. сх. 8).



Схема 8

Константная часть оплаты труда

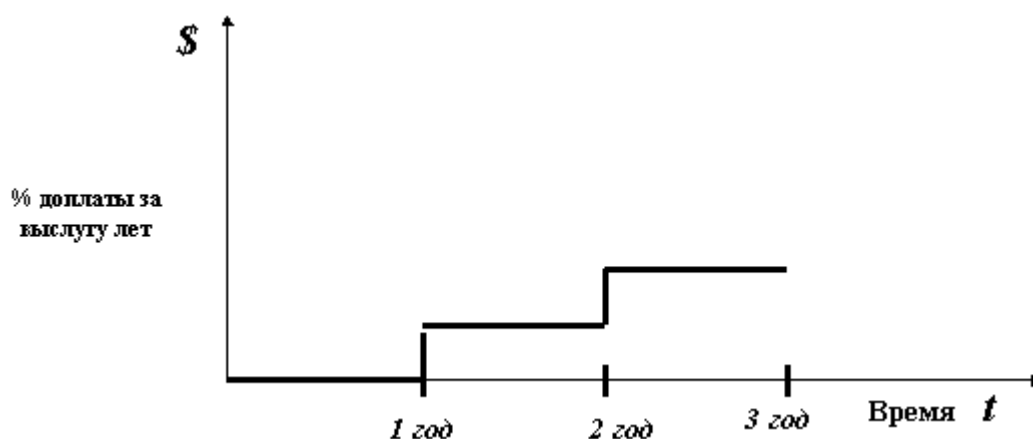
Консервативно-константная (КК) часть оплаты труда – Базово-должностной оклад (ставка) выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. (Размер ставки пересматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуации, например, инфляция и т.п.)



Характерной особенностью КК оплаты труда является независимость ее от объемов работ выполненной сотрудником. КК выплачивается в обязательном порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени за исключением грубого нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба и т.п.).

Годовая константная часть оплаты труда – дополнительное вознаграждение работнику, возрастающее с течением времени его работы в данной организации: *доплата за выслугу лет* (регулируется ежегодно). Данная доплата измеряется в процентах от базовой ставки. Величина процента доплаты за выслугу лет должна быть строго фиксирована и носить общий для всех работников организации характер. Вознаграждение за выслугу лет может измеряться не только в денежной

форме, но и в любой другой ценной для работника материальной форме.



Константно-переменная часть оплаты труда (выплата соответствия) – это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое при выполнении плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям организации. К статически-переменной части оплаты труда относятся **ежемесячная, ежеквартальная и годовая премии**. Константность данного элемента оплаты труда состоит в том, что работник **обязательно** получает эту часть, если он **соответствовал** функциональным и должностным требованиям.

Переменная часть оплаты труда
Переменная часть оплаты труда разделяется на:

- премиальная система для **исполнительских** звеньев - **бонус** (оперативный уровень);
- премиальная система для **высшего управленческого звена и высших служащих** (стратегический уровень) - **тантьема** ;
- премиальная система для **среднего управленческого звена** (тактический уровень) – **"бонус-тантьема"**;
- премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений (рацпредложений, перспективных идей и т.п.) – **Прогресс-Бонус (ПБ)** ("плоскость" рационализации).

Определим значение введенных единиц системы стимулирования труда.

БОНУС - {< лат. Bonus добрый, хороший } - /коммерческий термин/ вознаграждение, премия. Словарь иностранных слов.- М. - ЮНЕВЕС. - 1995.

БОНУС - 1) дополнительное вознаграждение, премия; 2) дополнительная скидка, предоставляемая продавцом покупателю в соответствии с условиями сделки или отдельного соглашения. - Коммерческий словарь. - М. - "Фонд правовая культура".-1992.

Бонус – это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту (подтвержденному актом или накладной и счетом фактуры), либо раз в месяц, либо раз в квартал, за

результаты своей деятельности значимые для организации. Это могут быть: повышение объема реализации продукции, совершенствование качества продукта, повышение производительности труда, увеличение количества продукта без ущерба для качества, уменьшение издержек производства, выполнение дополнительной задачи сверх запланированной и т.п.

В силу различной специфики деятельности представителей разных профессий и специальностей **БОНУС** подразделяется на:

- **коммерческий** (для работников коммерческого звена предприятия);
- **производственный** (для работников производственного звена предприятия);
- **сервисный** (для работников звеньев, обслуживающих базовый процесс на предприятии).

Механизм расчета бонус для работника каждого из этих звеньев, естественно, должен быть свой, в силу принципиального отличия специфики деятельности этих звеньев организации.

Кроме того, **бонус может быть Личный и Командный.**

Личный Бонус (ЛБ) – вознаграждения, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения стратегических и тактических задач предприятия (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение издержек производства, в увеличение объемов реализуемой продукции/услуги, экономию ресурсов и т.п.)

Командный Бонус (КБ) – премиальное вознаграждение группы за достижение целей своего подразделения, стратегически или тактически значимых для организации в целом (увеличение продаж, повышение конкурентоспособности, повышение прибыли, рост производительности в подразделении и пр.)

ТАНТЬЕМА - дополнительное вознаграждение из чистой прибыли промышленных, торговых, банковских предприятий, акционерных обществ, которые выплачиваются в капиталистических странах гл.обр. руководителям и высшим служащим. - Словарь иностранных слов. - М. - ЮНЕВЕС. - 1995.

ТАНТЬЕМА - дополнительное вознаграждение из чистой прибыли промышленных, торговых, банковских предприятий, которые выплачиваются членам их правлений, директорам, высшим служащим и др. - Коммерческий словарь. - М. - "Фонд правовая культура".-1992.

Тантьема - это дополнительное вознаграждение (премия) представителей высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом (принципиальном) уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей. (Например, повышение общей прибыли предприятия, продвижение и закрепление нового товара/услуги на рынке, успешную реализацию стратегических установок, существенное снижение величины издержек производства, значительную экономию ресурсов, повышение эффективности производства и т.п.)

Механизм стимулирования менеджеров среднего звена до сих пор остается проблемной зоной поиска. Суть проблемы сводится к следующему. Если премирование среднего менеджера осуществлять по линии бонус, то менеджер может ограничить круг своих усилий продуктивностью деятельности только управляемого им подразделения. Однако, не всегда высокая продуктивность работы только одного звена

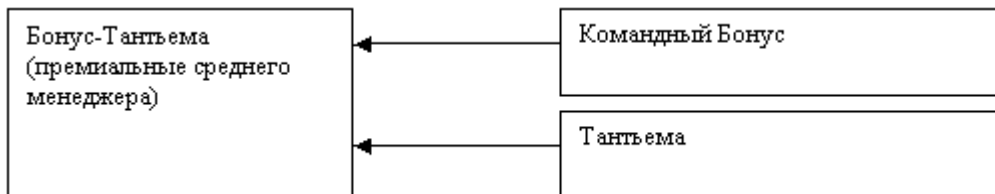
ведет к эффективности деятельности всего предприятия. Кроме того, легко представить себе высокопродуктивную деятельность одного подразделения, не реализующего при этом стратегические приоритеты предприятия. Например, коммерческий отдел может давать высокие объемы продаж продукции, которую, по каким-то причинам, планируют снять с производства. При этом данный коммерческий отдел может плохо реализовывать ту продукцию предприятия, которая стратегически приоритетна. Понятно, что бонус в таких случаях будет стимулировать работу среднего менеджера, лежащую за пределами стратегического "русла" компании.

С другой стороны, если работу среднего менеджера поощрять по системе "тантьема", менеджер будет "кровно" заинтересован в реализации стратегических установок своим подразделением. Но буквальная реализация этих стратегических установок, может вступать в противоречие с премиальной системой исполнителей по линии "бонус". Как следствие, могут возникнуть серьезные противостояния интересов между менеджером (премируемого тантьемой) и его исполнителями (премируемых бонусом).

Для снятия этой дилеммы, автором был разработан синтетический подход премирования средних менеджеров. Изложим основные характеристики этого подхода.

Премия среднего менеджмента – премиальное вознаграждение среднего состава менеджеров состоящее из двух основных частей **Командного Бонуса** и **Тантьемы**, при успешной деятельности управляемого подразделения в рамках стратегии организации. Другими словами:

Первая часть в **бонус-тантьеме** черпается из **Командного Бонуса**;



Вторая часть в **бонус-тантьеме** пополняется за счет **Тантьемы**.

Часть **Командного Бонуса** в **БОНУС-ТАНТЬЕМЕ** среднего руководителя вычисляется как фиксированный (ранее согласованный) процент от **Командного Бонуса** (величина получаемого бонуса, как правило, *не превышает* минимального уровня бонуса исполнителей). Бонус среднему руководителю направлен на стимулирование организационно-управленческой работы в группе для повышения **эффективности ее деятельности**. Выплачивается *не чаще чем раз в квартал*. Данные премиальные не выплачиваются среднему менеджеру при низких показателях деятельности вверенного ему подразделения.

Часть **Тантьемы** в **БОНУС-ТАНТЬЕМЕ** среднего руководителя определяется как фиксированный процент, вычисляемый от чистой годовой прибыли предприятия (величина получаемой тантьемы, как правило, *не превышает* минимального уровня тантьемы высших руководителей). Данная премия стимулирует тактическое соответствие работы управляемого подразделения стратегическим сверхзадачам организации. Тантьема среднему руководителю *не выплачивается* либо в

случае минимальности прибыли по итогам за год, либо при расхождении тактики работы его подразделения со стратегией предприятия.

Двойной источник премиального фонда среднего менеджмента, при условии подбора оптимального соотношения этих частей, дает возможность:

- стимулировать работу менеджера, направленную на решение его подразделением *оперативных и тактических задач*;
- стимулировать работу менеджера, направленную на *стратегическую вписанность* работы управляемого подразделения.

Мы рассмотрели основные, но далеко не все аспекты создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников. Однако, автор надеется, что введенные акценты анализа системы мотивации труда помогут руководителям предприятий внести позитивные изменения в свою кадровую политику, чем и будет достигнута цель данной статьи.

Литература

[1]. Анисимов О.С.. "Методологическая версия категориального аппарата психологии", Новгород., 1990. – 334 с.

[2]. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. – 368 с.

[3]. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа., 1994 – 224 с.

[4]. Леонтьев Алексей Николаевич. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т.2, М.: "Педагогика"., 1983.

[5]. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.: "Дело", 1992. С 369.

Сноски

1 Интересно отметить на полях, что в известном труде классиков менеджмента Мескона М.Х. и др. "Основы менеджмента" теме мотивации уделяется **всего десять страниц** при общем объеме книги - 680 стр. Это составляет примерно 1,5 процента. Немного больше мотивационной тематики уделяется страниц и в специализированной литературе по управлению персоналом. Исключение составляет разве что упомянутая выше книга В.Бовыкина "Новый менеджмент", которая пронизана мотивационной проблематикой.

2 Виханский О.С. – профессор, заведующий кафедры управления производством МГУ им. Ломоносова.

3 Под определенными здесь понимаются такие действия, в которых заинтересован инициатор стимулирующего воздействия.

4 Конечно, мы здесь не рассматриваем негативное стимулирование связанное с принуждением человека к действиям против его воли как насилие, лишенное гуманистического основания. Принуждение возможно только в том случае если работник принял общие нормы, но нарушает более конкретные, чем срывает условия контракта. Данные нарушения в организации должна обслуживать система депремирования, дисциплинарных штрафов и т.д. Тот же работник, который не принял общие нормы организации, не должен приниматься за работу вообще,

т.к. может выступить разрушителем "фундамента" организации.

5 См. например, нашу публикацию "Эффективная модель делового совещания" в №9 "Консультант директора" 1998

6 Почему именно **ОПТИМАЛЬНОГО** стимулирования? **ОПТИМАЛЬНЫЙ** /лат. *optimus* наилучший/ – наиболее благоприятный, наиболее соответствующий (Словарь иностранных слов.-М.-ЮНВЕС.-1995). При столкновении двух интересов, (работника и работодателя; исполнителя и менеджера, и т.п.) наилучшим, т.е. оптимальным может быть только **взаимо-благоприятный** вариант стимулирования. При таком подходе исключается "перетягивание каната" между двумя сторонами, каждая из которых имеет свой специфический интерес.

Дата публикации: 24.04.2003