

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Б.В.Артамонов, Л.Х.Никифорова**

**МОТИВАЦИЯ И АТТЕСТАЦИЯ  
ПЕРСОНАЛА**

Москва - 2005

Министерство транспорта Российской Федерации  
Федеральное агентство воздушного транспорта

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

Кафедра Менеджмента  
Б.В.Артамонов, Л.Х.Никифорова

# **МОТИВАЦИЯ И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Утверждено Редакционно-  
издательским советом МГТУ ГА  
в качестве учебного пособия

Москва - 2005

## ВВЕДЕНИЕ

*«Надо помнить: если у человека нет эгоистической заинтересованности, то не будет и полной отдачи. Так уж устроен человек и бороться с этим бесполезно»*

В.Леонтьев, американский экономист, лауреат Нобелевской премии

Проблема эффективной мотивации и аттестации персонала является одной из актуальных проблем менеджмента, поскольку неразрывно соединяет оценку трудовых усилий работников и получаемого взамен вознаграждения.

Эффективность производственного процесса во многом зависит от того, как будет налажена взаимосвязь между работником и руководством авиапредприятия (рис. 1). Очевидно, что каждая из сторон преследует свои собственные цели: работник «продает» свою время, квалификацию, профессиональные знания, навыки затем, чтобы получить валентное (значимое) вознаграждение за свой труд; руководство компании, в свою очередь, ожидает от персонала такой трудовой отдачи, которая позволила бы достичь предприятию своих стратегических и тактических целей. Соизмеряя полученные выгоды с затраченными ресурсами на их получение, и руководитель, и работник оценивают справедливость подобного «торга». Если ощущается неудовлетворенность («столько работаю, а зарплата маленькая» или «какие затраты были вложены, а эффективность труда низкая»), можно считать, что цель построения системы мотивации не достигнута.

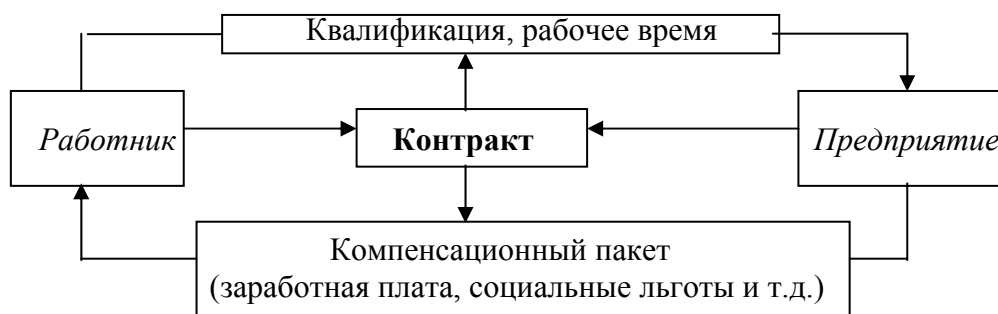


Рис. 1. Схема взаимодействия работника и предприятия

При умелом управлении интересы персонала и интересы администрации авиапредприятия пересекаются, что позволяет говорить о возможности их взаимовыгодного сотрудничества.

В последнее время во многих научных исследованиях изучаются проблемы стимулирования труда и оценки его эффективности, потому что ученые и руководители-практики именно в этом видят ключ к достижению конкурентоспособности предприятия, что становится особенно актуальным в сложных современных условиях адаптации к рынку. Их все чаще стал волновать вопрос: как построить такую систему оценки труда и его стимулирования, которая бы оптимальным образом соответствовала отношению между затраченными усилиями и результатами работы персонала и величиной их вознаграждения.

Однозначно правильного ответа на этот вопрос нет и быть не может, поскольку управление всегда определяется конкретной ситуацией и не может быть строго детерминировано. Здесь требуется индивидуальный подход к каждой личности, рабочей группе, учет конкретных особенностей той или иной организации, так как то, что является эффективным для одной фирмы, может оказаться «неработающим» на другой. Основная причина этого – различные корпоративные культуры, определяющие специфику кадровой политики компании и межличностные и межгрупповые отношения внутри нее.

Основная задача данного пособия – раскрыть суть проблемы мотивации и аттестации персонала, основываясь на отечественном и зарубежном опыте управления, показать возможные пути ее практического разрешения, сформировать у читателя такой базис управленческих знаний, используя который, руководитель самостоятельно смог бы разработать эффективную систему стимулирования на своем авиапредприятии или, выражаясь иначе, создать мотивационное поле деятельности предприятия.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОГО МОТИВАЦИОННОГО ПОЛЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность и структура трудовой мотивации персонала

*«К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми»*

Б.Грасиан, испанский философ

Человек психологически устроен таким образом, что для проявления активности он должен осознавать свою личную заинтересованность в ней, искать для себя выгоды материального и/или морального характера. Исходя из этого положения, рассматриваем трудовую мотивацию как совокупность: *внутренних* побудительных сил – потребностей и мотивов, определяющих мотивационную структуру личности изнутри, являясь проявлением ее собственных желаний и интересов, и *внешних* побудительных сил – стимулов повышения трудовой активности персонала (т.е. воздействия извне, со стороны руководства предприятия).

Следовательно, мотивация – это есть определенное состояние объекта управления (трудового коллектива или личности), характеризующее его стремление к труду, а также это и внешний по отношению к нему процесс, вызывающий его трудовую активность.

Структура мотивации является сложным структурным образованием и включает в себя потребности, мотивы, стимулы, цель, эмоции (рис. 2).

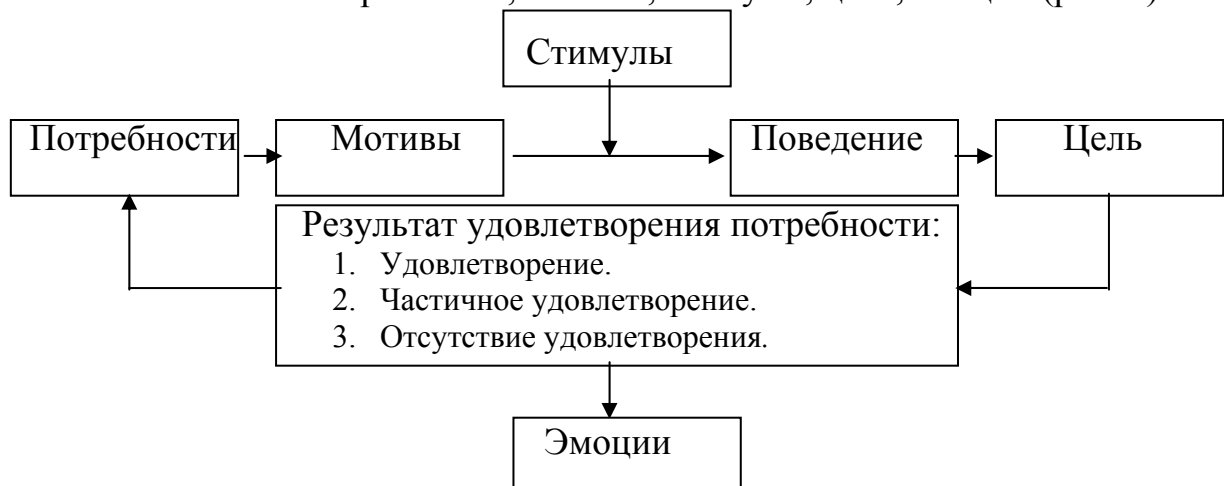


Рис. 2. Мотивационная структура личности

Глубинным пластом мотивационной структуры личности являются ее *потребности*. Движущей силой, источником активности, в т.ч. трудовой, является постоянное рассогласование между изменяющимися потребностями и реальными условиями для их удовлетворения. Есть потребность – есть активность, нет потребности – нет активности.

*Потребность* – это состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития. Наличие той или иной потребности создается нарушением равновесия между организмом и средой (биологические потребности), между личностью и обществом (социальные потребности), внутри личности (духовные потребности).

Развитие потребностей, как правило, носит циклический характер. Можно выделить четыре основные стадии их жизненного цикла: возникновение потребности; ее нарастание и поиск предмета, способного удовлетворить потребность; удовлетворение потребности; спад потребности (хотя это не означает ее умиротворение: потребность может перейти в другое качество или возникнуть через некоторое время вновь).

У каждого человека набор потребностей специфичен по количественному, качественному составу и по их иерархическим взаимосвязям. Как правило, их очень много, и пока человек живет, он постоянно испытывает какие-то потребности. Как писал А.Маршалл, “потребностям и желаниям человека несть числа”. Начиная со времен Аристотеля, ученые, изучающие проблему мотивации, предлагают различные их классификации. Но в их основе лежит общепризнанное деление потребностей на первичные (врожденные, витальные) и вторичные (приобретенные). Это соответствует современному представлению о человеке как единстве биологического и социального компонентов.

Часто бывает так, что потребности являются иррациональными, неосознаваемыми, и сам человек не может четко сформулировать, чего он

хочет. Но определить их суть помогает то, что частично они обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности. *Мотив* представляет собой опредмеченную потребность, т.е. всегда имеется материальный или идеальный объект, из-за которого активизируется деятельность личности. Совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро личности, называется *мотивационной сферой*. К ее основным свойствам относят:

1. Полимотивированность (наличие целого комплекса мотивов, регулирующих деятельность).

2. Иерархическая соподчиненность (одни мотивы занимают ведущее место, другие – подчиненное).

3. Динамичность (в процессе развития личности изменяется ее структура, происходит дифференциация, интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление, ослабление и т.д.).

4. Взаимозаменяемость (одни мотивы могут заменяться другими. Так, например, потребность работника в интересной работе может частично компенсироваться предоставлением высокой заработной платы при скучной, монотонной работе).

Для образного сравнения и различения потребностей и мотивов можно привести аналогию с автомобилем. Движение автомобиля (человеческая активность) возможно только с помощью энергии (потребностей). Руль направляет движение автомобиля так же, как мотив определяет деятельность человека. Так что же такое немотивированное поведение? Это то же самое, что движение автомобиля без руля.

С понятием “мотив” тесно связано и понятие “стимул”. *Стимул* (греч. “стимул” - остроконечная палка, которой погоняли животных) – предмет или явление реальной действительности, способствующие выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления

(руководством). Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а стимул – побудительная причина действия, идущая из внешней среды (в контексте трудовой мотивации – от руководства).

В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя поведение человека, направлены на достижение определенной цели. Деятельность человека всегда носит целенаправленный характер. Под *целью* понимают осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

При достижении цели удовлетворение потребности может быть полным, частичным или отрицательным. В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к отрицательному результату, избегается. Собственные качества, к которым человек стремится, определяют для него и ближние, и дальние цели, а различие между идеальным и реальным «Я» служит источником самомотивации.

Активности всегда сопутствуют эмоции. Психолог В. Мерлин отмечал, что не существует “неэмоциональных мотивов”. *Эмоции* – это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности. Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются наиболее удобными для наблюдения. Особенно важны для исследования трудовой мотивации эмоции успеха-неудачи (радость, печаль, огорчение, досада, удивление, сожаление, уверенность, уныние, надежда, тревога). Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного своей работой, он должен обладать навыками «чтения» людей (особенно их эмоционального состояния).



## 1.2. Основные теории мотивации

*«История важна как для дальнейшего развития науки, так и для придания содержания тем теориям, которые наука включает в себя в любой отдельный момент»*

П.Фейерабенд

Знание теорий мотивации с практической точки зрения является важным аспектом управленческой компетенции, поскольку позволяет руководителю ориентироваться в возможных подходах и приемах воздействия на трудовое поведение персонала.

Рассмотрение теорий трудовой мотивации следует начать с ретроспективного анализа субъективной значимости труда. Интересно проследить, как с момента появления трудовой человеческой деятельности до настоящего времени, в различные исторические эпохи менялось отношение к труду. Труд в Ветхом Завете представлен как тяжелое испытание, наложенное Господом в наказание за первородный грех. В Древней Греции господствовало негативное отношение к повседневной обязательной работе, особенно презирался поденный физический труд. Труд для себя был социально значим только при условии, что в результате его создавалось нечто “вечное”. Видимо, поэтому в то время так ценились философские размышления, но данный вид занятий могли позволить себе только состоятельные люди.

И только заря Возрождения (середина 2-го тысячелетия) изменила отношение к труду. В Западной Европе с 16 века определяется новая ветвь христианства – протестантское вероучение, которое на первый план выдвигало повседневные заботы людей и трудовую жизнь. Протестантизм добивался религиозно-нравственного возвышения труда, он санкционировал труд как жизненное призвание и предпринимательство как богоудное занятие. В Древней Руси труд издавна являлся благодетелью: порицалось безделье, праздность и леность, поощрялось трудолюбие.

В настоящее время труд рассматривается уже не только как вынужденная необходимость, но и как качество жизни. Многие люди не представляют себе свою жизнь без трудовой деятельности, интересной работы. Опрос по выявлению ценностно-смыслового спектра, проведенный в рамках исследования среди студентов-выпускников, показал, что 57,9% респондентов на 1-5 места среди 16 наиболее значимых жизненных ценностей ставят интересную работу.

Однако не стоит забывать и о так называемых работниках с ненормативным (отклоняющимся) поведением (по некоторым оценкам, их количество оценивается примерно в 5% от всей численности экономически активного населения страны). К ним относятся люди, которые трудиться не желают, выполняют работу нехотя, с низким уровнем качества, являются нелояльными по отношению к своей компании, на них невозможно воздействовать (все это в конечном итоге выражается значительным материальным ущербом для организации). Таким образом, задача руководства предприятия и работников кадровых служб – не допустить подобных людей на предприятие в качестве сотрудников, а если это все-таки произошло, наметить ряд мер по их нейтрализации и юридически грамотного увольнения.

С течением времени проблема мотивации труда не стала менее злободневной, а, наоборот, более актуальной, потому что изменился сам человек, его потребности стали несколько иными, требования к работе стали выше. Старый метод мотивации через «кнут и пряник» в последнее время получает дальнейшее развитие, появляются все новые научные исследования, расширяющие понятие трудовой мотивации.

Современные теории мотивации сложились в 40-х годах XX века. В зависимости от рассматриваемых аспектов мотивации, их часто подразделяют на содержательные и процессуальные (динамические). Содержательные теории позволяют ответить на вопрос «*Что* мотивирует поведение людей?» (какие потребности и мотивы входят в структуру

личности?), процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения динамики ее осуществления и позволяют ответить на вопрос «*Как* осуществляется мотивирование людей?».

К содержательным теориям мотивации относятся теория мотивация А.Маслоу, теория потребностей Д.МакКлелланда, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория потребностей К.Альдерфера. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В.Врума, теория справедливости С.Адамса и модель мотивации Портера-Лоулера.

### **Теория иерархии потребностей («пирамида потребностей»)**

Автор: А.Маслоу.

А.Маслоу в своей теории придерживается признанного всеми деления потребностей на первичные (врожденные, биологически предопределенные) и вторичные (социально-приобретенные).

В пирамиде потребностей А.Маслоу выделено пять ступеней (рис. 3). Первичные потребности представлены в пирамиде на первых двух ступенях. Но, по мнению Маслоу, “сытого не привлечешь хлебом. Хлеб важен для тех, у кого его нет”. Следовательно, необходимо обращать внимание и на вторичные потребности, которые, как более развитые, представляют собой соответственно верхние три ступени, причем потребность в самореализации (самоактуализации), расположившаяся в самой вершине, никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации бесконечен и неисчерпаем. По словам А.Маслоу, человек – “вечно хотящее существо”. А это означает, что всегда будет возможность воздействовать на его поведение, в том числе и трудовое, задействуя его актуальные потребности.

Основной заслугой А.Маслоу является то, что он в своей теории впервые представил человека системно, рассмотрев его одновременно с точки зрения экономической, социальной и психологической природы. Кроме того, его теория послужила базой для развития иных теорий мотивации.



*Рис. 3. Иерархия потребностей А.Маслоу*

Критики этой теории называют в качестве основных недостатков отсутствие индивидуального подхода, поскольку каждая личность уникальна, и у некоторых людей может сложиться совсем другая пирамида потребностей, хотя основная тенденция (иерархичность уровней мотивации), отмеченная А.Маслоу, является достаточно справедливой, и в качестве иллюстрации данная модель может широко использоваться.

### **Теория ERG (существования, связи и роста)**

Автор: К.Альдерфер.

Автор данной теории подразделяет основные потребности человека на три группы: существования, связи (причастности) и роста. Подобное иерархическое деление имеет общие черты с теорией мотивацией А.Маслоу. Однако эти теории имеют существенное различие. По Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. По Альдерферу, движение осуществляется в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Достоинство данной теории состоит в том, что автор делает акцент на динамичности мотивационной структуры и отходит от жесткой регламентации уровней мотивации.

### **Теория приобретенных потребностей**

Авторы: Д.МакКлелланд, Аткинсон.

В этой теории основной упор сделан на потребности высших уровней, т.е. вторичные потребности. Согласно авторам этой концепции,

потребности делятся на потребности власти, потребности успеха и потребности причастности (социальные). В отличие от А.Маслоу, потребности не располагаются иерархически.

*Потребность во власти* выражается в желании человека воздействовать на других людей. Удовлетворить данную потребность можно, поставив человека у власти и наделив его необходимыми полномочиями. Работа менеджера должна давать возможность удовлетворить эту потребность.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Основные способы удовлетворения потребности успеха - ставить реальные задачи со средней степенью риска и делегировать исполнителям достаточные полномочия.

*Потребности причастности* удовлетворяются возможностями социального общения. Способы удовлетворения аналогичны подобным потребностям у А.Маслоу.

Практический интерес представляют выводы, сделанные на основе этой модели: доминирование стремления к успеху определяет высокую степень готовности работника к решению сложных и интересных задач; доминирование стремления к власти определяет успешность руководящей деятельности человека на различных уровнях управления; доминирование стремления к причастности говорит о его готовности к групповой (командной) работе и о возможности человека быть неформальным лидером.

### **Двухфакторная теория “социального человека”**

Автор: Ф.Герцберг.

Основное положение данной теории состоит в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются разными факторами. Согласно этой теории, на человеческую деятельность влияют

две группы факторов: гигиенические (hygienes) и мотиваторы (motivators) (табл. 1).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, мотиваторы - с характером и сущностью работы. Была высказана идея о том, что факторы, обуславливающие удовлетворение от работы, отличны от факторов, обуславливающих неудовлетворенность ею. Отсутствие гигиенических факторов означает неудовлетворенность работой. Однако их наличие, воспринимающееся персоналом как само собой разумеющееся, еще не указывает на то, что работник будет испытывать удовлетворение от работы.

Таблица 1

*Гигиенические факторы и мотиваторы Ф.Герцберга*

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотиваторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- политика фирмы, психологический климат;</li> <li>- условия работы;</li> <li>- заработная плата;</li> <li>- межличностные отношения;</li> <li>- статус работника;</li> <li>- социальные блага.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-успех, признание и одобрение результатов работы;</li> <li>-продвижение по службе;</li> <li>-профессиональное обучение и повышение квалификации.</li> <li>-высокая степень ответственности;</li> <li>-возможность творческого и делового роста;</li> <li>-интересная работа;</li> <li>-самостоятельность.</li> </ul>

Основные недостатки теории: Ф.Герцберг предполагал наличие сильной корреляционной связи между удовлетворением от работы и производительностью труда. Однако, как показывают исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

### **Теория ожиданий**

Автор: В.Врум.

Теория строится на предположении о том, что осознание потребностей определяет характер поведения и интенсивность мотивации.

Под интенсивностью мотивации подразумевается степень желания человека реализовать свое поведение. Согласно модели Врума, интенсивность мотивации определяется тем, как человек оценивает результат реализации поведения, и степенью его уверенности в том, что это поведение приведет к желаемому результату (ожидания). По мере увеличения обоих факторов интенсивность мотивации увеличивается. Формула мотивационной организации деятельности имеет следующий вид:

$$(З - Р) \times (Р - В) \times \text{Вал} = \text{Мотивация},$$

где З – Р – ожидание того, что затраты труда приведут к результатам;

Р – В – ожидание того, что результаты будут вознаграждены;

Вал – ожидание того, что вознаграждение будет валентным (значимым).

В этой формуле важны все составляющие. Низкие оценки З-Р могут быть обусловлены низкой самооценкой работника, плохой профессиональной подготовкой, отсутствием достаточных полномочий. Низкие оценки Р-В вызваны тем, что работник не уверен в том, что его вознаградят, следовательно, ему необходимо дать понять, что его результаты будут вознаграждены. Низкая валентность связана с тем, что был выбран не правильный способ вознаграждения.

### **Теория справедливости**

Автор: С.Адамс.

Согласно данной теории, человек соотносит получаемое вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сравнивает его с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Основной практический вывод по данной теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность своего труда.

## Теория Портера-Лоулера

Данная теория является наиболее полной из всех процессуальных теорий, включающей в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В данной модели имеется 5 переменных: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения.

Согласно этой модели, ценность ожидаемого вознаграждения определяется как “внутренними”, так и “внешними” вознаграждениями, которые при выполнении поставленной задачи ведут к удовлетворению потребности. Только результативный труд приводит к удовлетворению, а не производительность труда является следствием удовлетворения. Следовательно, можно сделать вывод о том, что необходимо приводить сотрудников к успеху, тогда они будут удовлетворены своей работой.

Факторы, действующие на связь между усилием, результатом работы и удовлетворением от нее, представлены на (рис. 4).

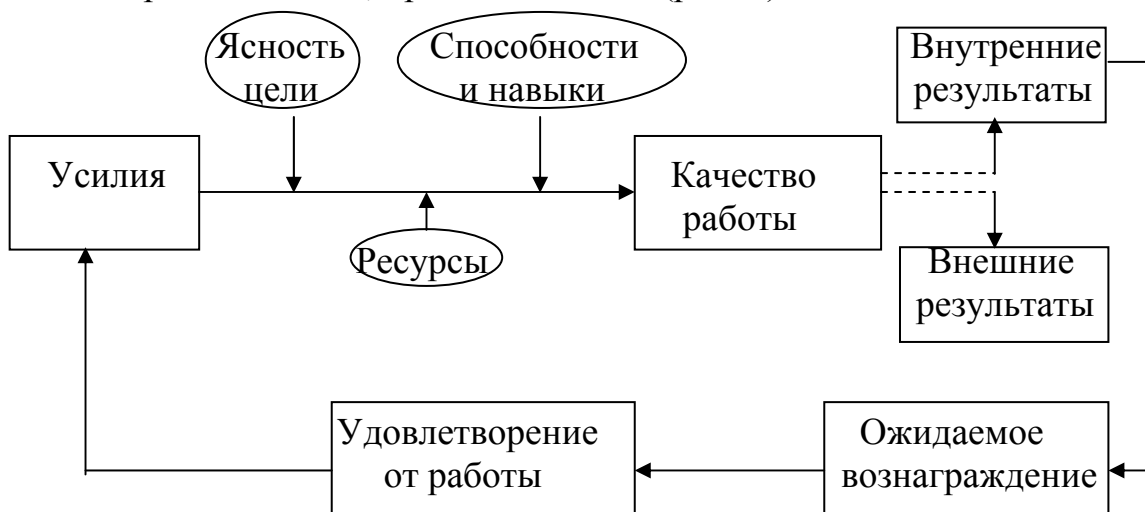


Рис. 4. Модель мотивации Портера-Лоулера

Помимо содержательных и процессуальных теорий существуют также теории, объясняющие по-иному механизм мотивации, такие, как теория поля Левина, теория “Х” и “У” Д.МакГрегора, теории обогащения труда и др.



## Теория поля

Автор: К.Левин.

Основное положение данной теории состоит в том, что наблюдаемое в данный момент времени поведение работника есть функция поля, в котором оно проявляется. Поле образуется взаимозависимыми факторами, основные из которых - личность и внешняя среда.

Поведение личности описывается следующей формулой:

$$B = f(P, E), \text{ где}$$

B (behavior) - поведение личности;

P (personality) - личность;

E (environment) - внешняя среда.

Главный вывод, который можно сделать из этой теории и который будет полезен для практики управления персоналом: меняя условия внешней среды, можно контролировать поведение работника и направлять его в сторону достижения поставленных целей. Изменить обстоятельства и окружение обычно легче, чем личность.

## Теория “Х” и “У”

Автор: Дуглас Мак-Грегор.

Это скорее философия менеджмента, чем теория мотивации. Она строится на предположении о том, что существуют две основные позиции менеджмента по отношению к сотрудникам (табл. 2). В соответствии с теорией “Х”, считается, что сотрудники не заинтересованы в ответственности и работе. Стимулировать их можно только политикой кнута и пряника. Для этого необходим постоянный контроль, который приведет сотрудников к каким-нибудь достижениям. Теория “У” исходит из концепции о том, что сотрудник - это человек, желающий реализовать себя и способный взять на себя ответственность.

*Основные положения теорий «Х» и «У»*

<b>Теория «Х»</b>	<b>Теория «У»</b>
- среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избежать ее;	- среднему человеку не свойственна неприязнь к работе;
- большинство людей необходимо принуждать, контролировать, направлять, заставлять прикладывать достаточные усилия для достижения целей организации;	- люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль при выполнении задач, за которые они несут ответственность;
- средний человек предпочитает работать по указаниям сверху, старается избежать ответственности.	- средний человек при надлежащих условиях не только хочет принимать ответственность, но и стремится к ней.

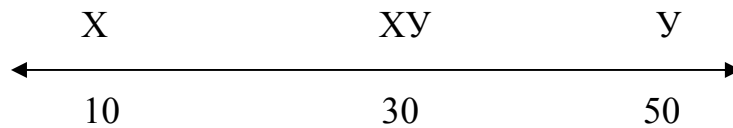
**Тест. Как Вы оцениваете людей в работе?**

В тесте приводится 10 пар утверждений о поведении людей в процессе работы. Отметьте по пятибалльной шкале, какое утверждение в каждой паре кажется вам более правильным.

<i>Утверждение</i>	<i>Шкала</i>	<i>Утверждение</i>
1. В работе люди, как правило, ленивы	1 2 3 4 5	Люди любят работать и наслаждаются достижениями
2. Люди думают только о личной выгоде	1 2 3 4 5	Люди любят помогать другим
3. Наказания бесполезны	1 2 3 4 5	Наказания полезны
4. Люди работают только ради заработка	1 2 3 4 5	При интересной творческой работе заработок для людей может быть вторичен
5. В большинстве своем люди вникают в свою работу	1 2 3 4 5	Большинство людей не вникают в свою работу
6. Люди в большинстве случаев честны	1 2 3 4 5	Люди в большинстве случаев нечестны
7. Люди обычно стеснительны	1 2 3 4 5	В отношении с другими люди обычно открыты
8. Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1 2 3 4 5	Работа идет лучше, когда люди имеют свободу действий
9. Людей не интересуют цели своей организации	1 2 3 4 5	Люди заинтересованы в целях своей организации
10. Люди избегают ответственности	1 2 3 4 5	Люди готовы брать на себя ответственность

Подсчитайте сумму баллов, взяв по утверждениям 1,2,4,7,8,9,10

отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3,5,6, заменив ее на противоположную (1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1). Полученное значение отметьте на шкале.



Смещение вашей оценки вправо или влево относительно среднего значения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из теорий управления.

В чистом виде управление либо по теории “Х”, либо по теории “У” встречается крайне редко. Эффективное применение совокупности этих теорий проявляется в умелом их использовании в зависимости от вида деятельности работников и их личностных особенностей. Исследованиями показано, что по теории “У” эффективно управлять теми работниками, которые выполняют управленческие, исследовательские или иные специфические функции. Для них важен элемент соревновательности и наличия определенной свободы действий. Для работников, занятых рутинной (бумажной) деятельностью, а также производственной деятельностью, наиболее эффективна теория “Х”, использование метода кнута и пряника.

### **Теория обогащения труда**

Автор: Ф.Герцберг.

«Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела. Практику «обогащения» труда с успехом используют такие компании, как АТТ, «American Airlines» и «Texas Instruments».

Теория рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум 6 факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;

- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на результаты труда.

### **Теория характеристик работы**

Авторы: Дж.Хакман и Г.Р.Олдхэм.

С точки зрения авторов, внутренняя самомотивация возникает только тогда, когда работник испытывает следующие переживания: значимости работы, ответственности за результаты труда, знание результатов. Для того чтобы указанные переживания возникли, работа должна иметь пять характеристик: разнообразие навыков РН; целостность ЦР; значимость ЗР; автономия, самостоятельность в работе А; обратная связь ОС. Учеными вводится понятие «мотивационный потенциал работы»:

$$\text{МПП} = \frac{\text{РН} + \text{ЦР} + \text{ЗР}}{3} * \text{А} * \text{ОС}$$

Мотивационный потенциал работы можно определить с помощью следующей методики.

#### ***Методика «Диагностическое обследование работы (ДОР)»***

Ниже приводятся утверждения, которые могут характеризовать Вашу работу. Необходимо отметить, насколько каждое утверждение характеризует Вашу работу, выбрав для оценки каждого вопроса один из семи баллов, расположенных на шкале.

1. Какова степень автономности Вашей работы? Т.е. до какой степени Ваша работа дает Вам возможность самим решать, как выполнять

работу?

1	2	3	4	5	6	7
совсем мало		в среднем				очень много

2. Насколько «цельна» Ваша работа с точки зрения ее законченности, т.е. есть ли в работе начало и конец? Является ли Ваша работа очень малой частью более общей работы, которая заканчивается кем-то другим?

1	2	3	4	5	6	7
р-та является одной частью более общей работы		работа имеет много частей но не закончена			работа – одно целое, имеющее начало и конец	

3. Насколько разнообразна Ваша работа, т.е. до какой степени Ваша работа требует выполнения различных операций и задач, а также требует от Вас разнообразных знаний и умений?

1	2	3	4	5	6	7
очень мало		умеренно разнообразная				очень много

4. Насколько значительна или важна Ваша работа в целом, т.е. влияют ли результаты Вашей работы на жизнь или благосостояние других людей?

1	2	3	4	5	6	7
не очень значима		средняя значимость				очень значима

5. Насколько в ходе выполнения работы Вы получаете информацию о достигнутых результатах, т.е. обеспечивает ли сама работ ответы на то, как успешно Вы ее выполняете, независимо от информации, получаемой от коллег или руководителя?

1	2	3	4	5	6	7
очень мало		умеренно				очень много

Авторы концепции справедливо замечают, что разные виды работ обладают различным мотивационным потенциалом, следовательно, возможности их обогащения различные. Еще одной заслугой можно назвать то, что в данной теории связи между характеристиками работы и результатами труда опосредуются также и субъективными проявлениями, а именно – потребностями в росте. При низкой выраженности этой потребности у работника, мотивационный потенциал работы не будет коррелировать (тесно увязываться) с результатами труда.

Практическая реализация теорий, связанных с содержанием и условиями труда, принимает следующие формы:

- *смена рабочего места (ротация)* – систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разностороннюю квалификацию и более широкое использование персонала;

- *расширение поля деятельности* – объединение нескольких однородных рабочих шагов или производственных задач в одну более крупную производственную задачу, т.е. горизонтальное расширение поля деятельности;

- *обогащение содержания работы* – вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т.п., т.е. увеличение интеллектуальной составляющей деятельности;

- *создание частично автономных групп* – передача всего комплекса задач одной рабочей группе, которая внутри себя самостоятельно организует работу и регулирует использование персонала.

Количественная зависимость между силой мотивации и результатами деятельности выражается **законом Йеркса-Додсона**: максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации. При очень сильных стимулах деятельность может оказаться вовсе парализованной. Согласно закона Йеркса-Додсона, графически эта зависимость выглядит следующим образом (рис. 5):

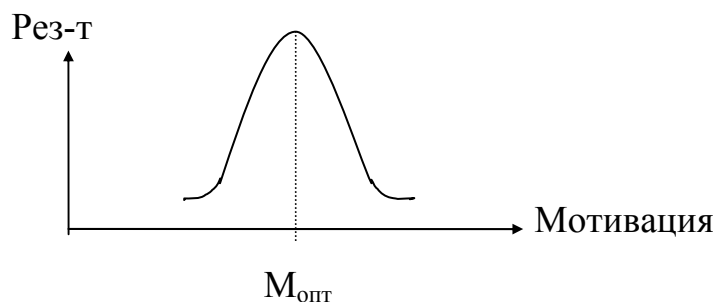


Рис. 5. Закон Йеркса-Додсона

Из графика видно, что по мере увеличения интенсивности мотивации

качество деятельности изменяется по колокообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку  $M_{\text{опт}}$ , постепенно понижается. Таким образом, при очень сильных стимулах состояние человека может быть очень напряженным, желание достичь хороших результатов может сковать и не мобилизовать человеческий потенциал, и это отрицательно скажется на его результативности.

Советский психолог А.А.Леонтьев внес в закон существенную поправку, согласно которой в некоторый момент времени при увеличении стимула может произойти всплеск работы (рис. 6).

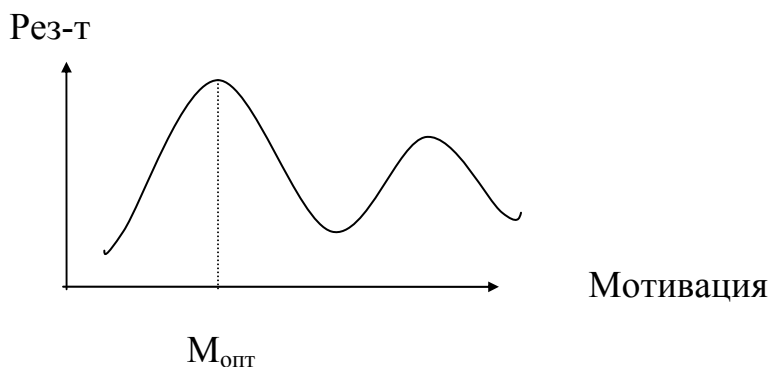


Рис. 6. Закон Йеркса-Додсона с учетом поправки А.А.Леонтьева

Анализ теорий мотивации показывает, что все они носят эволюционный, взаимодополняющий, а не революционный характер. К сожалению, не представляется возможным рассмотреть все существующие модели и теории мотивации. Но, несмотря на их большое количество, до сих пор не создана единая, универсальная модель мотивации трудовой деятельности, хотя создание такой теории вряд ли является возможным вследствие сложности рассматриваемой проблемы.

### 1.3. Создание мотивационного поля авиапредприятия

*«Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей»*

Ли Якокка

Любое мотивационное воздействие направлено на трудовое поведение персонала, которое поддается количественной и качественной оценке. Основными характеристиками трудового поведения работника

выступают: объем и качество произведенной продукции (товаров/услуг), время, затраченное на производство, качества личности, определяющие отношение сотрудника к работе: ответственность, исполнительность, дисциплинированность, инициативность, творчество и т.д. Выбранные критерии при правильной системе мотивации ложатся в основу оценки результатов труда, по которой осуществляется стимулирование (как позитивное, так и негативное) персонала.

Отмечают три уровня трудового поведения: нормативный, то есть соответствующий требованиям должности; ненормативный – не соответствующий требованиям должности; супернормативный – превышающий требования должности. Система критериев, созданная для оценки трудового поведения, должна быть способной оценить его уровень. Нормативный уровень ожидается, ненормативный наказывается, а супернормативный поощряется. Задача эффективной системы мотивации – устранить причины ненормативного поведения (низкий профессионализм, демотивация и т.д.), сгладить последствия его проявления (вплоть до увольнения сотрудника); добиться проявления уровня супернормативного поведения у большинства работников (особенно ключевых позиций) и его закрепления.

Исследователем К.Левиным для описания категории «поведение» была разработана «теория поля», согласно которой поведение человека есть зависимость от двух переменных: самой личности и окружающей среды. По аналогии определим трудовое поведение как функцию, зависящую от стратегического трудового потенциала работника и системы управления, реализованной в основных управленческих функциях: планирование, организация, мотивация, контроль. Очевидно, что для достижения поставленных целей явно недостаточно одного лишь трудового потенциала работника. Профессионализм, высокая внутренняя мотивация должны подкрепляться комплексом управляющих воздействий: корректная постановка задачи, правильная организация рабочего места и



необходимое обеспечение трудового процесса, отлаженная система контроля, понятная и привлекательная система мотивации.

С целью эффективной работы персонала на авиапредприятии должно разрабатываться *мотивационное поле*, под которым понимается социально-экономическая среда, стимулирующая персонал предприятия к более полному использованию его трудового потенциала для достижения личных, групповых и организационных целей.

При разработке эффективного мотивационного поля следует выполнить следующие условия:

1. Мотивацию персонала нельзя рассматривать изолированно, без учета ее взаимосвязи с другими элементами кадровой политики (подбором, профессиональным обучением, аттестацией и т.д.).

2. Работа по созданию мотивационного поля должна носить стратегический характер, находить отражение при формировании кадровой политики авиапредприятия, а также закладываться в бюджет компании. Связь стратегии мотивации со стратегией предприятия опосредуется разработкой системы критериев стимулирования (поощрения и наказания). Так, например, при стратегии рационализации критерием премирования будут являться снижение издержек производства, экономия материалов, электроэнергии, рационализаторские предложения, проявление высокой дисциплины и ответственности; при стратегии качества – высокие показатели качества продукции, отсутствие брака, хорошие отзывы клиентов; при стратегии инноваций – качество инновационных предложений, проявление инициативы и предприимчивости и т.д.

3. При создании мотивационного поля должна быть обеспечена согласованная, скоординированная работа линейных и функциональных менеджеров.

4. Мотивационное поле авиапредприятия должно быть построено по «кольцевой схеме», предусматривающей постоянное отслеживание

изменений во внутренней и внешней среде, контроль за реализацией основных направлений системы мотивации, что позволяет вносить своевременные коррективы в разработку стратегии и тактики создания мотивационного поля. Создание мотивационного поля, таким образом, напоминает циклическую последовательность обязательных структурных элементов, каждый из которых имеет собственную методологическую основу реализации.

Построение мотивационного поля должно основываться на следующих принципах:

1. Принцип системности. Все элементы мотивационного поля (трудовой потенциал личности и коллектива, методы и средства стимулирования, ресурсы, цели и стратегия авиапредприятия) должны рассматриваться системно, в связи друг с другом и образовывать единое целое. Мотивационное поле – открытая система, поэтому при ее создании необходимо учитывать также влияние внешней среды.

2. Принцип ситуационного подхода. Ситуационный подход означает, что эффективность различных методов мотивации, возможность использования тех или иных средств стимулирования определяется конкретной ситуацией. Создание мотивационного поля должно основываться на проведении подробного ситуационного анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия, выявлении на его основе сильных и слабых сторон. Это способствует принятию правильного управленческого решения.

3. Принцип индивидуального подхода. При разработке системы мотивации необходимо учитывать, что у разных людей - разные потребности и мотивы и их иерархии, то есть то, что для одного человека является ценным, для другого может быть малозначимым. Кроме того, мотивационная сфера личности – динамична. То, что сегодня важно для работника, в будущем может не иметь никакого значения для него. Реализация этого принципа на практике затрудняется отсутствием

специфического инструмента и технологии определения потребностей людей. Процедура определения элементов мотивационной сферы работника занимает много времени, требует привлечения специалистов со специальными знаниями и умениями, является дорогостоящим мероприятием. Поэтому следует обучать руководителей методам экспресс-оценки психологических качеств своих подчиненных, постоянно совершенствовать их социальную компетентность.

4. Принцип соответствия системы мотивации трудовому законодательству. Трудовое законодательство устанавливает тот минимум, который предприятие обязано обеспечить работникам. В соответствии с законом, условия договоров о труде, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством о труде, являются недействительными. Таким образом, все программы по созданию мотивационного поля должны соответствовать трудовому законодательству, которое защищает людей от негуманного использования их рабочей силы.

5. Принцип обеспечения воспроизводства рабочей силы. К сожалению, на современном этапе государство, регламентируя правовые трудовые гарантии работникам, не обеспечивает прожиточного минимума, ориентированного на физиологический уровень. Прожиточный минимум не позволяет достичь гармоничного развития личности, удовлетворения ее материальных и духовных потребностей. Социально обоснованный уровень потребления должен превышать бюджет прожиточного минимума в 2-2,5 раза. До тех пор пока мотивационное поле авиапредприятия не обеспечит нормальное воспроизводство рабочей силы, трудно говорить о его стимулирующей функции.

6. Принцип экономической целесообразности. Авиапредприятие – не благотворительная организация. Поэтому при разработке мотивационного поля необходимо учитывать достижение экономической эффективности мотивационных программ, то есть оптимального соотношения между результатом и затратами на их осуществление. Темпы

прироста эффективности труда в целом по предприятию должны превышать темпы прироста расходов на персонал. В противном случае внедрение мотивационной программы бессмысленно. Также при создании системы материальной мотивации необходимо обеспечивать оптимальный удельный вес заработной платы в себестоимости продукции.

7. Принцип гибкости. Под гибкой системой понимается такая система мотивации, при которой определенная часть личного трудового дохода работника на предприятии ставится в прямую зависимость от его собственной эффективности труда, эффективности деятельности трудового коллектива и предприятия в целом. Систему оплаты труда нужно организовать таким образом, чтобы в ее структуре были постоянная и переменная части, доля которых должна зависеть от количества, качества труда и реального вклада в результаты совместной деятельности. С этой целью на авиапредприятии должны быть разработаны критерии оценки индивидуальной и коллективной деятельности и соответствующая система контроля.

8. Принцип открытости. Разрабатываемая система стимулирования должна отвечать требованию гласности как внутри предприятия, так и по отношению к внешней среде организации, быть простой и понятной всем категориям персонала. С целью изучения общественного мнения рекомендуется проводить регулярные анонимные опросы сотрудников, а затем очень внимательно анализировать и активно использовать в практической деятельности их результаты.

9. Принцип справедливости. Получаемое вознаграждение или наказание работник всегда соотносит с ожидаемым и с тем, что получают другие за аналогичную работу. Если они будут казаться ему справедливыми, то и эффективность мотивационного воздействия увеличивается. Уровень социальной справедливости выражается также и в оценке зависимости размера личного дохода работника от ранга должности. Для снятия социальной напряженности, выражающейся в

недовольстве рядовых работников авиапредприятий, необходимо внедрять научно-обоснованный диапазон различий в оплате труда, объясняемый с точки зрения оценки редукации труда (соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда).

10. Принцип соответствия ожиданиям работника. За основу соблюдения принципа принимаются условия реализации мотивационных способностей согласно теории В.Врума: интенсивность мотивации определяется тем, как человек оценивает результат реализации поведения, и степень его уверенности в том, что это поведение приведет к желаемому результату, в том числе значимому вознаграждению.

Всесторонний учет этих принципов при создании мотивационного поля, дальнейшее их совершенствование становятся необходимым условием эффективного управления персоналом авиапредприятия.

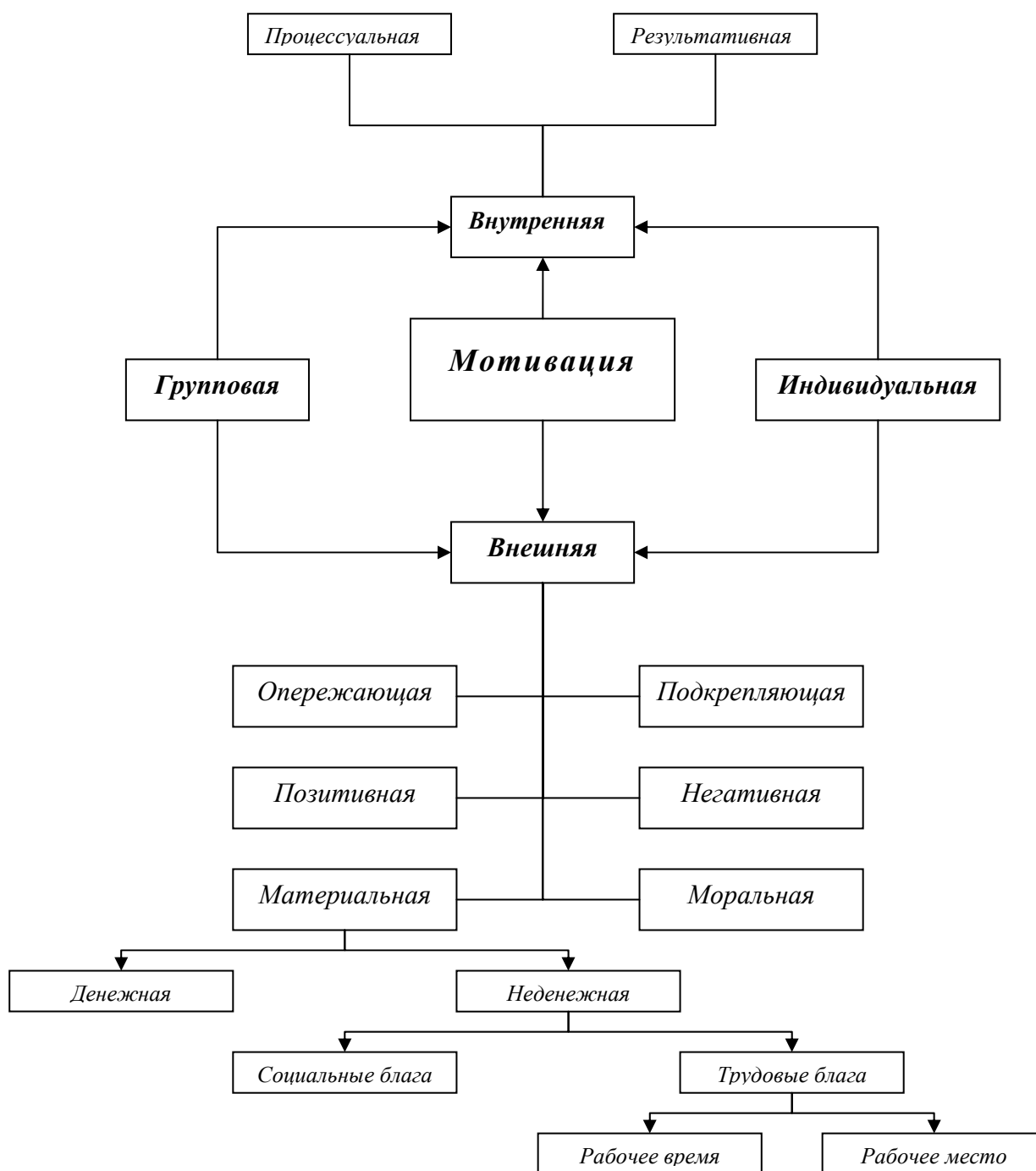
#### **1.4. Виды мотивации**

Создание мотивационного поля на предприятии невозможно без знания основных типов мотивации. Виды мотивационного воздействия на персонал, распространенные в управленческой практике, настолько разнообразны, что с трудом поддаются систематизации. Предлагаемая структура трудовой мотивации представлена на рис. 7.

В зависимости от разных критериев деления мотивация может быть:

- по субъекту мотивации: внутренняя (интринсивная) и внешняя (экстринсивная);
- по объекту мотивации: индивидуальная и групповая;
- по характеру стимула: материальная и моральная;
- по учету отклонений результатов деятельности от нормативных: позитивная и негативная;
- по времени информации объекта мотивации о связи результатов деятельности и мотивации: опережающая и подкрепляющая.

Следует отметить тесную взаимосвязь различных видов мотивации и возможность их разнообразного сочетания.



*Рис.7. Виды трудовой мотивации*

*Внутренняя мотивация* возникает непосредственно в процессе или результате трудовой деятельности. Она основана на том, что любая деятельность всегда имеет определенный смысл и содержание. Смысл - это то, ради чего осуществляется работа, т.е. ее конечный результат (результативный компонент). Содержание - это то, что включает в себя сам процесс работы (процессуальный компонент). При внутренней мотивации

и смысл, и содержание являются мотивирующими факторами, т.е. по сути человеку нравится сама работа, он получает удовольствие, выполняя ее.

Внутренняя мотивация имеет ряд преимуществ: действие, осуществляемое с внутренней мотивацией, протекает спонтаннее и быстрее, выполняется добросовестнее и точнее, менее утомляет и служит источником дополнительной радости. Внутренняя мотивация более эффективна при удовлетворении высших (духовных) потребностей человека. Она, как правило, является индивидуальной, хотя не исключен вариант внутренней мотивации трудовых коллективов, например, при решении творческих производственных задач.

Внутренняя мотивация тесно связана с понятием профессиональной мотивации. Отношение к своей профессиональной деятельности можно определить с помощью методики «Удовлетворенность своей профессией». Испытуемым задают следующие вопросы:

**1. Нравится ли Вам Ваша профессия?**

- А) Да, очень нравится.
- Б) Скорее нравится, чем не нравится.
- В) К профессии отношусь безразлично.
- Г) Затрудняюсь ответить.
- Д) Профессия скорее не нравится.
- Е) Профессия совершенно не нравится.

**2. Хотели бы Вы сейчас работать по другой специальности, не связанной с Вашей нынешней профессией?**

- А) Да, хотел бы перейти.
- Б) Нет.
- В) Не знаю.

**3. Выбрали ли бы Вы вновь свою профессию?**

- А) Да, выбрал бы.
- Б) Нет, не выбрал бы.
- В) Не знаю.

Ответы на эти вопросы сводятся в логический квадрат (табл. 3):

*Логический квадрат*

№	Нравится ли Вам Ваша профессия?	Хотели бы Вы сейчас перейти на другую должность, не связанную с Вашей профессией?								
		Нет			Не знаю			Да		
		Выбрали бы Вы вновь свою профессию?								
		Да	Не знаю	Нет	Да	Не знаю	Нет	Да	Не знаю	Нет
1	Да, очень нравится	1	2	6	2	2	4	4	4	4
2	Скорее нравится, чем не нравится	2	2	3	2	3	3	6	3	6
3	К профессии отношусь безразлично	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Профессия скорее не нравится	6	3	4	6	4	4	3	4	4
5	Профессия совершенно не нравится	0	6	6	6	4	4	6	4	5
6	Затрудняюсь ответить	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Анализ ответов проводится по следующей шкале:

- 1 – явно удовлетворен своей профессией;
- 2 – скорее удовлетворен профессией, чем не удовлетворен;
- 3 – неопределенное отношение к своей профессии;
- 4 – скорее не удовлетворен своей профессией, чем удовлетворен;
- 5 – явно не удовлетворен профессией;
- 6 – противоречивое отношение к профессии.

*Внешняя мотивация* (другое ее название – стимулирование) – процесс, осуществляемый субъектом управления. Этим способом можно воздействовать на трудовое поведение как личности, так и трудового коллектива. Она эффективна при удовлетворении как первичных, так и вторичных потребностей человека.

Организация современного производства, в т.ч. на авиапредприятиях, определяющая характер выполняемых работ, построена таким образом, что внутренняя мотивация персонала в чистом виде, без элементов внешней мотивации практически не встречается. Идеальным вариантом является сочетание элементов как внутренней, так и внешней мотивации.



Внешняя мотивация может носить как *положительную*, так и *отрицательную* направленность. Меры позитивного стимулирования приводят к получению определенных выгод сотрудником. К мерам негативного стимулирования относятся выговор, замечание, снижение премиальных выплат, уменьшение фиксированной ставки, штрафы и пени за допущенные упущения в работе, снижение в должности и т.д.

Замечено, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Ученые-психологи доказали, что “длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности”. Тем не менее, при умелом использовании негативной мотивации (ее справедливого характера и дозировки интенсивности стимула, соответствующей конкретной ситуации) можно добиться изменения трудового поведения персонала в лучшую сторону.

Следует обратить внимание на то, что наименее эффективный метод мотивации работников – это полное отсутствие реакции руководителя на выполнение и результаты работы, так как в этом случае работник постепенно теряет интерес к работе.

Деление внешней мотивации на *опережающую* и *подкрепляющую* рассматривается с точки зрения характера ожидания вознаграждения или наказания. Ожидание направляет трудовое поведение работника или группы, которые соотносят собственные усилия с предлагаемым стимулом. Как правило, критерии и условия поощрения и наказания фиксируются в коллективных договорах и других нормативных актах предприятия.

По характеру стимула внешняя мотивация может быть моральной и материальной. Данные типы мотивации будут рассмотрены в последующих главах пособия.

## ГЛАВА 2. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЙ

*Материальные потребности - это живые нити,  
которые связывают сознание человека с бытием.*

В.И.Ленин

### 2.1. Неденежное материальное стимулирование

В соответствии с предложенной схемой, материальные стимулы могут быть выражены в денежной или неденежной форме. Неденежные материальные стимулы подразделяются на социальные и трудовые блага, связанные соответственно с получением социальных или трудовых льгот. Так как время и пространство являются философскими категориями и представляют собой форму существования материи, поэтому организацию рабочего времени и рабочего места трудовой деятельности можно рассматривать как косвенное проявление материального стимулирования.

Управление рабочим временем включает в себя следующие методы:

1. Предоставление дополнительного свободного времени (дифференциация (изменение) продолжительности основных и дополнительных отпусков, их дробление на части, использование неполного рабочего дня, недели и т.д.).

2. Перераспределение рабочего времени (использование скользящего графика, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но работать полный рабочий день).

3. Сокращение продолжительности рабочего времени в течение рабочего дня, рабочей недели (больше количество часов в течение меньшего количества дней).

Достоинства регулирования рабочего времени: рост удовлетворенности работой; снижение текучести кадров; уменьшение прогулов и невыходов на работу по уважительным причинам; возможность использования с пользой «биологических часов» работника.

Но данный метод стимулирования имеет ограничения к использованию: во-первых, возможность его применения связана с характером выполняемых работ (чаще всего методы управления временем подходят для офисных работников); во-вторых, данный метод связан с дополнительными организационными затратами на его осуществление (в частности, на ведение учета отработанного рабочего времени); в-третьих, свободный режим работы подходит только для ответственных, сознательных, дисциплинированных работников.

При организации рабочего места могут быть использованы следующие методы:

- Соблюдение эргономических принципов организации рабочего места. По мнению психологов, важное условие комфортной работы - ощущение своего “угла”. Для психологического комфорта человеку требуется определенное “личное” пространство. Справа и слева это расстояние должно быть по 90 см. Спереди и сзади - не меньше 60 см. Рабочее место должно быть конструктивно продуманно и максимально удобно.

По данным газеты New York Times, в США число случаев, когда компании были вынуждены выплатить компенсацию конторским служащим, страдающим “канцелярскими” профзаболеваниями (артрит, искривление позвоночника, остеохондроз, заболевания мышц рук и плечевого пояса, варикозное расширение вен), за последние десять лет увеличилось на 770%. Средняя сумма каждой компенсации при этом составляет 43500 \$.

- Эстетическое оформление рабочего места. Оформление рабочего места должно радовать глаз, быть красивым, но не содержать ничего отвлекающего.

- Оснащение рабочего места современными техническими средствами (оргтехники, средства связи и т.д.). Это позволяет сделать работу персонала более эффективной и рациональной.

- Обеспечение необходимой температуры и влажности воздуха в помещении. В нормально вентилируемом помещении человек чувствует себя хорошо при таких соотношениях между температурой и влажностью воздуха: 20° и 80%; 25° и 60%; 30° и 44%; 35° и 33%.

- Обеспечение необходимой нормы освещения на рабочем месте. Норма освещенности рабочих мест обычно устанавливается в зависимости от точности выполняемых работ. Нормальной является следующая освещенность: невысокая точность работ - от 100 до 300 люкс; высокая точность - в диапазоне 1500 - 5000 люкс.

- Цветовое оформление стен, полов, оборудования согласно санитарным нормам. Цветовая гамма должна быть выдержана в соответствии со стандартами. Известно, что темные цвета усыпляют, а яркие - чрезмерно возбуждают. Для письменной работы предпочтительнее гамма бежевого и зеленого цветов. Также к оптимальным с физиологической точки зрения цветам относят: светло-зеленый, желтовато-зеленый, светло-желтый, зеленовато-голубой, светло-голубой. Но при монотонных работах желательны более яркие, бодрящие цвета (желтый, желто-зеленый, оранжевый и т.д.).

- Обеспечение низкого уровня шума. Любая шумовая вибрация - это источник раздражения, приводящий человека в состоянии повышенной возбудимости и нервозности. Хотя специалисты допускают, что в редких случаях хорошо работает при повышенном уровне активации, все же 60-70 децибел, по их мнению, - предельный уровень шума для офисной работы. Для отдельных видов работ нормальными можно считать такие условия труда, когда уровень производственного шума находится в пределах от 70 до 90 дб.

- Влияют на работоспособность и запахи. Следует отметить, однако, что действие ароматов очень индивидуально, поэтому не рекомендуется применять на работе сеансы ароматотерапии. Компромиссным вариантом является добавление капельки хвойного экстракта в кондиционер. Хвоя

прекрасно действует на дыхательные органы, что особенно полезно зимой, слегка бодрит и тонизирует.

- Обеспечение нужного ритма работы. Учеными давно установлено, что работоспособность человека подвержена ритмам: суточным, недельным или годовым. Пик работоспособности приходится на 8.00 - 11.00, затем некоторый спад в 13.00, потом подъем, и опять спад - уже до утра. Наибольшая работоспособность в сентябре и феврале. Самые активные дни недели - вторник, среда и иногда четверг. Ритм работы должен соответствовать психофизиологическим характеристикам человека.

- Обеспечение санитарно-гигиенических условий: наличие питьевой воды, чистота помещения, наличие раздевалок, душа, бытовок.

- Обеспечение безопасности труда и сохранения здоровья работника. Здоровье человека - это "биологический капитал" предприятия. При организации рабочего места должно быть предусмотрено соответствие нормам охраны труда. При необходимости работники должны быть обеспечены средствами защиты.

## **2.2. Структура личного трудового дохода персонала**

Материальное стимулирование было, остается и будет основным стимулом для большинства работников.

Однако, возможности материального стимулирования ограничены, поэтому не стоит переоценивать его реальный эффект. Проведено большое количество исследований, доказывающих, что материальные потребности никогда нельзя удовлетворить полностью, как бы ни старалось руководство. Кроме того, удовлетворение материальных потребностей («гигиенических факторов», по Ф.Герцбергу) не несет в себе мотивационной нагрузки. Наличие этих факторов (к ним, помимо оплаты труда относятся также социальные гарантии, условия труда, выражающиеся в организации рабочего места и времени, отношения в

коллективе) воспринимается работником как норма – «так и должно быть». А вот их отсутствие или слабая представленность незамедлительно приводит к демотивации. К группе «мотиваторов», по его теории, относятся моральные стимулы.

Денежные материальные стимулы составляют основу личного дохода наемного персонала, который может быть как связанным с основной трудовой деятельностью, так и не связанным с ней (например, доходы за счет инвестирования в ценные бумаги, передаваемый доход, натуральный доход, социальные трансферты, выплачиваемые вне предприятия, доходы от предпринимательской деятельности, доходы от собственности и т.д.).

Несмотря на уменьшение доли оплаты труда в общей структуре доходов населения России, она по-прежнему остается наиболее значимым элементом, особенно для лиц, работающих по найму. Таким образом, для работника заработная плата – основной источник личного дохода, средство воспроизводства рабочей силы, материального обеспечения (собственного и членов семьи) и в то же время мера признания его трудовых усилий и профессиональных знаний.

Для работодателя заработная плата персонала представляет собой одну из основных статей производственных расходов в стоимости товаров и услуг. Изменения в стоимости труда могут резко сказаться на суммарных издержках, прибыли, конечной цене продукта или услуги. Таким образом, система оплаты труда на предприятии выражает непосредственный интерес как персонала, так и руководящего состава, что иногда приводит к возникновению сложных трудовых споров, требующих принятия эффективных управленческих решений.

Экономическая наука в историческом периоде давала около двух десятков определений заработной платы и до 13 функций заработной платы. При социализме заработная плата трактовалась как часть (доля) общественного продукта, распределяемая по труду между отдельными

работниками (“равная оплата – за равный труд”). В условиях рыночной экономики заработная плата, являясь денежным выражением стоимости (цены) рабочей силы на рынке труда, представляет собой часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом в результаты деятельности предприятия. Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции:

- Воспроизводственная, заключающаяся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы.
- Стимулирующая, направленная на установление зависимости оплаты от количества, качества и результативности труда.
- Учетно-производственная, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Все эти функции следует рассматривать системно, в единстве. Создание системы мотивации предприятия направлено, прежде всего, на реализацию стимулирующей функции заработной платы. Однако стимулирующая функция заработной платы может быть задействована в полной мере только тогда, когда она выполняет воспроизводственную функцию. В настоящее время, когда установленная государством минимальная заработная плата ниже прожиточного минимума и стали частыми задержки в выплате заработной платы, для реализации воспроизводственной функции оплаты труда не созданы необходимые условия, поэтому решение этой задачи возлагается на предприятие.

В структуру оплаты труда с целью реализации ее основных функций должна быть заложена дифференциация по сложности и квалификации выполняемых работ, количественным и качественным параметрам индивидуальных и коллективных результатов труда, условиям труда, социальным факторам, региональной и отраслевой принадлежности предприятия. Подобная дифференциация реализуется посредством

различного сочетания компонентов оплаты труда.

В мировой и отечественной практике управления структура заработной платы работника включает, как правило, три элемента: основную (постоянную, базовую) часть, выплачиваемую периодически (обычно раз в месяц) в фиксированном размере, закрепленном в трудовом договоре; дополнительную (переменную) часть, выплата которой зависит от конечных индивидуальных и коллективных результатов; и часть заработной платы, выплачиваемую с учетом социальных факторов (социальные выплаты).

Выделим наиболее важные факторы, определяющие соотношения данных элементов в структуре оплаты труда:

1. Кадровая политика авиапредприятия.
2. Финансовое состояние авиапредприятия.
3. Должностной уровень работника (так, например, в структуре заработной платы рабочего преобладает фиксированная часть, а руководителя предприятия – переменная часть).
4. Характер государственного регулирования трудовых отношений.

Величина личного дохода является функцией нескольких переменных (табл. 4):

Таблица 4

Факторы, определяющие величину личного дохода

Факторы			
Личностные	Служебные	Производственные	Рыночные
1. Возраст 2. Иерархическое 3. Профессия 4. Образование 5. Профессиональ- ные навыки 6. Стаж (в компании, на должности) 7. Качество труда	1. Иерархическое положение 2. Функциональные обязанности	1. Отрасль 2. Масштаб компании 3. Территориальное местоположение 4. Условия труда 5. Корпоративная культура	1. Спрос и предложение на рынке труда 2. Общехозяйственная и рыночная конъюнктура

Представляется целесообразным переменную часть оплаты труда



разделить на две группы: 1) компенсационные выплаты и доплаты и 2) выплаты стимулирующего характера. Данный подход объясняется необходимостью учитывать характер дифференциации переменной части оплаты труда: компенсационные выплаты и доплаты отражают объективный, а выплаты стимулирующего характера – субъективный характер различий в труде. Таким образом, предлагаемая схема структуры личного трудового дохода персонала организации включает в себя фиксированную заработную плату, компенсационные выплаты и доплаты, выплаты стимулирующего характера и социальные выплаты (рис. 8).



*Рис. 8. Структура личного трудового дохода работника*

*Фиксированная заработная плата* отражает дифференциацию труда в соответствии с его сложностью и квалификацией. В основу дифференциации заработной платы по признаку сложности работы закладываются следующие факторы: содержание и характер, разнообразие (комплексность) выполняемых работ, руководство подчиненными, степень самостоятельности, уровень ответственности.

Наибольшее распространение в настоящее время получили две системы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная заработная плата, т.е. оплата за единицу времени (как правило, за месяц). Достоинства этой формы оплаты: достаточно проста, стабильна. К недостаткам следует отнести ограниченность ее

стимулирующего воздействия для повышения эффективности или производительности труда. Ее использование наиболее удобно в тех случаях, когда:

- \* трудно измерить объем или качество работы;
- \* объем работы непостоянен (например, подвержен сезонным колебаниям);
- \* объем и/или темп работы не зависят от усилий работника.

Сдельная заработная плата зависит напрямую от личных производственных показателей, полученных работником. Эта система является весьма стимулирующей, так как работники могут четко видеть связь между их усилиями и оплатой труда. К недостаткам следует отнести следующие моменты: стремление сделать больше часто вредит качеству продукции, необходим постоянный контроль за персоналом, установление норм может быть причиной конфликтов между работниками и руководством, появляются “выгодные” и “невыгодные” работы. Данная система эффективна только в тех случаях, когда:

- \* можно оценить вклад каждого работника в производственный процесс;
- \* темп работы зависит от работника, а не от технологического процесса;
- \* отсутствуют сильные колебания в снабжении и выпуске продукции;
- \* имеется отлаженная технология, не требующая слишком частого пересмотра норм труда.

*Компенсационные выплаты и доплаты* учитывают такие характеристики труда, которые объективно не зависят от усилий работника. Компенсационные выплаты – это часть личного дохода, которая возмещает затраты работника, возникшие в силу тех или иных причин: индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции и ростом индекса потребительских цен; оплата за использование личного автотранспорта в служебных целях; оплата командировочных расходов и

т.д.

Назначением доплат является возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда: за тяжелые и вредные условия труда на данном рабочем месте; за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; за работу в ночное и вечернее время; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением рабочего дня; рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда; при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника; за особый характер выполняемой работы (многосменный режим работы, работа в условиях ненормированного рабочего дня, вахтовый метод, разъездной характер и т.д.) и т.д. В настоящее время организациям дана полная самостоятельность как в определении размеров этих выплат, так и форм компенсации при одном условии – их абсолютные размеры не могут быть ниже минимально установленных государством. Основные виды обязательных доплат перечислены в Трудовом Кодексе и других нормативных документах правительства РФ.

Основными компонентами *выплат стимулирующего характера* являются надбавки и премии, позволяющие внести в систему оплаты труда учет индивидуальных качеств работников, количественных и качественных параметров индивидуальных и коллективных результатов труда. Таким образом, выплаты стимулирующего характера носят субъективный характер. Различия между надбавками и премиями заключаются в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере за определенный промежуток времени (месяц, квартал, полугодие, год), а премии носят нерегулярный и относительный характер (т.е. размер премии существенно меняется в зависимости от достигнутых индивидуальных или коллективных результатов). Примерами надбавок являются надбавки за стаж работы, за особую квалификацию (например, за ученую степень), за определенные знания (например, знание иностранных языков) и т.д.

Достаточно спорным вопросом является учет стажа работы в структуре оплаты труда. В ряде стран стаж работы является одним из компонентов фиксированной оплаты труда (как, например, в Японии). В Австрии на работников распространяется так называемый “возрастной платежный автомат”, в соответствии с которым оплата труда повышается в зависимости от количества проработанных лет (через каждые два года примерно на 4%). В Италии надбавки за стаж регулируются на уровне отраслевых коллективных договоров и также являются частью гарантированной тарифной оплаты. Таким образом, следует избегать дублирования учета стажа работника: если стаж является одним из критериев квалификационного продвижения работников и, соответственно, влияет на уровень фиксированной оплаты труда, тогда надбавку за стаж выплачивать не следует. Иной подход, если речь идет об надбавке за выслугу лет, которая подразумевает постоянную работу персонала на данном предприятии и призвана стимулировать закрепление кадров.

К премиальным выплатам относятся индивидуальные и коллективные премии за качественное и своевременное выполнение работы, за перевыполнение плана, за личный вклад работника в общий результат деятельности, за экономию энергии, материалов, премии по итогам работы за год, авторские вознаграждения за рационализаторство и т.д. Перечень показателей премирования разрабатывается на конкретном предприятии, в зависимости от того, что является критериями стимулирования.

Разновидностью премиальных выплат являются системы участия в прибыли, которые основаны на разделении прибыли между работниками и компанией. Данная система подвергается критике многими теоретиками и практиками менеджмента. Г.Эмерсон критиковал систему участия в прибылях как не соответствующую принципу вознаграждения за производительность, т.к. работник может оказать влияние только на одну

из восемнадцати статей производственной себестоимости (согласно его концепции). В настоящее время системы участия в прибыли критикуют за ее слабую мотивирующую силу (рядовому работнику трудно разглядеть, каким образом его индивидуальные усилия связаны с ростом прибыльности фирмы) и за то, что на ее размер оказывают влияние множество внешних факторов, не зависящих от работника или трудового коллектива.

К системам коллективного премирования работников относятся получившие в последние годы широкое распространение на предприятиях развитых стран системы Скэнлона, Раккера, «Импрошейр». Данные системы направлены на стимулирование роста производительности труда работников. Их отличия состоят в показателях премирования и источниках выплаты премий (табл. 5).

Таблица 5

*Сравнительная характеристика систем коллективного премирования*

Система	Показатель премирования	Источник выплаты премий
<i>Система Скэнлона</i>	снижение зарплатоемкости продукции	экономия расхода заработной платы по сравнению с плановой величиной
<i>Система Раккера</i>	снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции	экономия расхода заработной платы по сравнению с плановой величиной
<i>Система «Импрошейр»</i>	снижение трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной	оплачиваемая ½ фонда сэкономленного времени

Еще одним видом выплат стимулирующего характера, свойственных акционерным обществам, являются выплата дивидендов по акциям (участие в капитале). Несмотря на ограниченность применения данной формы выплат в России, анализ зарубежного опыта дает возможность предположить расширение применения подобной системы, которая эффективна с экономической и идеологической целью (идентификации

интересов работников и предприятия).

Для обеспечения экономической и социальной защищенности в структуру личного трудового дохода работников вводятся *социальные выплаты* (их следует отличать от социальных трансфертов, выплачиваемых государством). Действие социальных программ может распространяться как на самих работников, так и на членов их семей. Деньги в фонды предприятия для этих программ поступают как из средств компании, так и через удержание определенных сумм из доходов работников. Социальные выплаты могут быть сгруппированы в зависимости от выполняемых функций:

- выплаты за неотработанное время – надбавки к пенсиям, средства на оплату в случае временной нетрудоспособности, отпусков, оплата за период повышения квалификации;

- выплаты натурой – осуществляются в продаже продукции, выпускаемой организацией, по льготным ценам (в гражданской авиации это реализуется предоставлением льготы по бесплатному или частично оплачиваемому полету в установленной периодичности);

- оплата жилья – предоставление служебного жилья, оплата квартир, оказание содействия работникам в приобретении собственного жилья;

- пособия по социальному обеспечению – пенсионные планы, страхование жизни и медицинское страхование работника и членов его семьи, пособия по безработице;

- оплата профессиональной подготовки работника – бесплатное профессиональное обучение работника;

- социально-бытовые выплаты – оплата питания во время рабочего дня, оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников, предоставление транспорта для поездок с работы и на работу или оплата транспортных расходов, создание условий для отдыха, в т.ч. семейного, предоставление займов под низкие проценты, оплата юридических услуг.

Набор социальных выплат и льгот зависит от ряда факторов: размера компании, ее отраслевой принадлежности, финансово-экономического положения, влияния профсоюза и т.д. Часто социальные выплаты организуются по принципу “меню”. Это означает, что в пределах определенной суммы каждый сотрудник может выбирать те виды выплат, которые для него являются наиболее привлекательными.

Таким образом, рассмотрев структуру личного дохода работников, можно сделать вывод о том, что у руководства предприятия есть много возможностей сблизить интересы руководства и интересы персонала, предлагая такую систему оплаты труда, при которой учитывался бы характер взаимосвязей фиксированной оплаты труда, компенсационных выплат и доплат, выплат стимулирующего характера и социальных выплат. Тем более, что в условиях перехода от планового хозяйствования к рыночным условиям функционирования для руководства российских предприятий любой формы собственности (кроме бюджетных организаций) стало возможным по своему усмотрению разрабатывать собственные или применять традиционные системы и формы оплаты труда. Оно лишь должно обеспечивать минимум трудовых гарантий, закрепленный законодательством.

### **2.3. Системы оплаты труда персонала**

Представленная структура личного трудового дохода характерна для предприятий, использующих в качестве базовой тарифную систему оплаты труда. В этом случае основу фиксированной оплаты труда составляют тарифные ставки для рабочих и должностные оклады для служащих, являющиеся элементами тарифной системы. Тарифная система оплаты труда получила широкое распространение в мировой практике, и до сих пор ее элементы в той или иной степени присутствуют на большинстве отечественных и зарубежных предприятий.

Она представляет собой совокупность нормативов, определяющих дифференциацию и регулирование заработной платы по признаку

сложности выполняемых работ и квалификации работников. Учет в заработной плате других факторов ее дифференциации: условий труда, тяжести, напряженности труда, индивидуальных результатов – осуществляется посредством других (надтарифных) элементов организации заработной платы – доплат, надбавок и премиальных выплат.

При разумном использовании тарифной системы как основы фиксированной оплаты труда можно достичь реализации принципов социальной справедливости, обеспечения минимальных гарантий государства, поощрения повышения уровня квалификации, соответствия меры труда уровню его оплаты. Нельзя также не отметить в качестве достоинств тарифной системы наглядность и определенность, позволяющие понимать ее работникам любой квалификации. Основным недостатком тарифной системы оплаты труда является незначительная степень связи заработной платы и конечных результатов работы предприятия.

Долгое время с конца 1917 г. использование тарифной системы в СССР было директивно закреплено как единственно возможная схема организации оплаты труда, и только постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС “О совершенствовании организации заработной платы и введении новых тарифных ставок и должностных окладов работников производственных отраслей народного хозяйства” от 17 сентября 1986г. № 1115 была начата перестройка заработной платы, одним из условий которой являлась более широкая самостоятельность предприятий в сфере организации оплаты труда.

Ниже представлена методика разработки тарифной сетки для руководителей и специалистов авиапредприятия.



*Методика создания тарифной сетки руководителей и специалистов  
авиапредприятия*

Цель методики: создание тарифной сетки фиксированной оплаты труда руководителей и специалистов авиапредприятия.

Объект исследования: трудовая деятельность руководителей и специалистов авиапредприятия.

Предмет исследования: организация фиксированной оплаты труда руководителей и специалистов авиапредприятия.

Теоретическая основа: экономические теории заработной платы, трудовое законодательство РФ.

Практическая основа: действующая тарифная система оплаты труда.

Методическая основа: анализ документации, логические методы исследования, методы математического моделирования.

Процедура разработки тарифной сетки авиапредприятия включает в себя прохождение следующих этапов:

1. Выбор вида построения тарифной сетки.
2. Определение и обоснование количества категорий.
3. Определение и обоснование количества разрядов.
4. Распределение работников по тарифным ячейкам.
5. Разработка принципов определения тарифных коэффициентов.

5.1.Определение величины минимального тарифного коэффициента;

5.2.Определение размера нарастания тарифных коэффициентов от разряда к разряду и от категории к категории;

6. Определение диапазона тарифной сетки.

Ниже даются рекомендации по решению данных задач.

*1. Выбор вида построения тарифной сетки*

Обычно тарифная сетка оформляется в виде матрицы. Например, 18-

разрядная единая тарифная сетка, принятая в настоящее время в РФ для работников бюджетной организации имеет следующий вид (табл. 6):

Таблица 6

*Единая тарифная сетка оплаты труда работников бюджетной сферы*

Разряды	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,00	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

Во внебюджетных организациях могут использоваться тарифные сетки других модификаций. В табл. 7 представлен пример тарифной сетки одного из производственных предприятий - ОАО.

Таблица 7

*Структура тарифной сетки (пример)*

Группы	Разряды													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
персонала	Тарифные коэффициенты и ставки заработной платы													
	1,0 Тс <sub>1</sub>	1,3 Тс <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Рабочие	х	х	х	х	х	х								
Мастера				х	х	х	х							
Начальники участков							х	х	х					
Начальники цехов								х	х	х	х			
Начальники отделов									х	х	х	х		
Директор и его зам-ли											х	х	х	х

Тс<sub>1</sub>, Тс<sub>2</sub> – тарифные ставки 1-го, 2-го и т.д. разрядов.

Достоинство данной модификации тарифной сетки состоит в том, что она позволяет соотнести величину тарифных коэффициентов по группам персонала. При сравнении коэффициентов по группам персонала и разрядам следует обратить внимание на следующую особенность: тарификация работников соседних групп осуществляется с перекрытием по разрядам (так, на основе данных таблицы 8, например, мастеру высокой квалификации присваивается тот же самый разряд (седьмой), что и начальнику участка начальной квалификации).

Интересным вариантом представляется применение двухфакторной матрицы тарифной сетки (табл. 8).

Таблица 8

**МАТРИЦА ФИКСИРОВАННОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

<i>Категории</i>	<i>Разряды</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>....</i>	<i>n</i>
<i>m</i>	<i>m.1</i>	<i>m.2</i>	<i>....</i>	<i>m.n</i>
<i>....</i>	<i>....</i>	<i>....</i>	<i>....</i>	<i>....</i>
<i>2</i>	<i>2.1</i>	<i>2.2</i>	<i>....</i>	<i>2.n</i>
<i>1</i>	<i>1.1</i>	<i>1.2</i>	<i>....</i>	<i>1.n</i>

Выбор данного вида матрицы для тарифной сетки неслучаен. С нашей точки зрения, она имеет ряд преимуществ: обеспечивает наглядность процедуры определения оплаты труда, что позволяет соотносить фиксированную оплату труда работников различных квалификационно-должностных уровней; четко определяет дифференциацию труда по двум критериям (по сложности работы и уровню квалификации); дает персоналу информацию о перспективах повышения базового уровня оплаты труда в случае карьерного роста (вертикального или горизонтального); является понятной и открытой, что обеспечивает при правильном определении тарифных коэффициентов соблюдение принципа социальной справедливости; может использоваться для определения схемы планирования карьеры сотрудника на этапах отбора и аттестации персонала (так, например, специалист 1-го разряда может попасть в ячейку 2.2. следующим образом (табл. 9)).

Таблица 9

*Схема профессионального продвижения работника*

Категории	Разряды			
	1	2	...	n
m				
...				
2		●		
1	●			

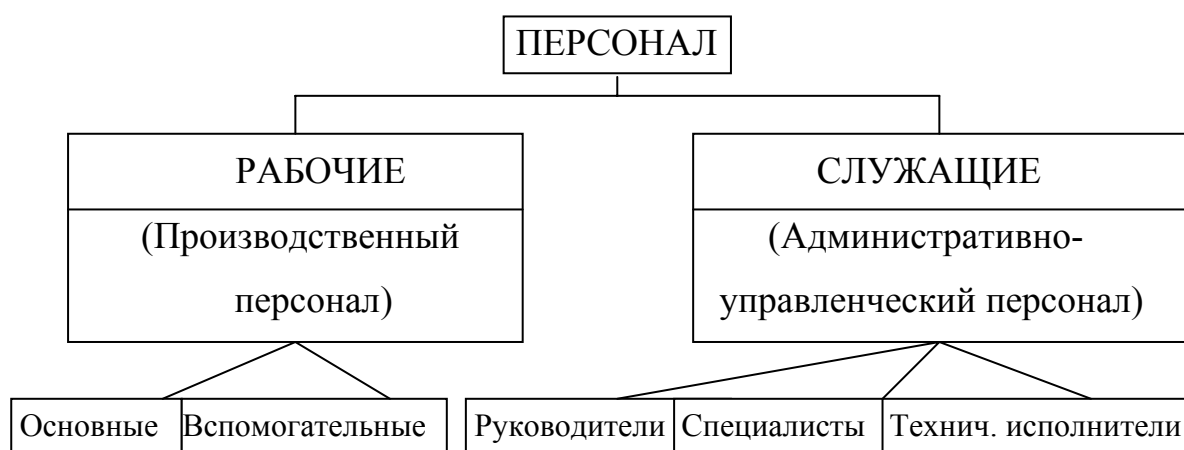
*2. Определение и обоснование количества категорий*

Данный этап разработки тарифной сетки основывается на анализе категорий персонала предприятия. Существуют мировая и отечественная единые классификации персонала. Основной формой мировой классификации, согласно официальной статистике Международной организации труда (МОТ), является разделение занятых на три группы: 1) «белые воротнички», занимающиеся нефизическим трудом; 2) «синие воротнички», т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации; 3) работники обслуживания. В состав этих укрупненных групп входят различные подгруппы. Так, к работникам первой группы относятся

руководители и специалисты. Работники физического труда подразделяются на высококвалифицированных, низкоквалифицированных и просто квалифицированных.

В России базовой является классификация работников, предложенная Госкомтрудом СССР и зафиксированная в Общесоюзном классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), утвержденном Госстандартом СССР 27.09.86 №016. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рис. 9).

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Производственный персонал можно разделить на две составные части: основной и вспомогательный. Служащие, или административно-управленческий персонал (АУП), осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. АУП подразделяется на три группы: руководители, специалисты и другие работники, относящиеся к служащим (технические исполнители).



*Рис. 9. Российская классификация персонала*

Сравнивая международную и российскую классификации персонала, можно найти между ними определенное соответствие. Так, «белые

воротнички» – это руководители и специалисты АУП; «синие воротнички» – производственный персонал. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего, среднего и нижнего уровня управления.

Количество категорий тарифной сетки может определяться на основе организационной структуры авиапредприятия и соответствовать числу уровней управления (ступеням иерархической лестницы). Пример соответствия функциональных и линейных уровней (ступеней) управления на авиапредприятиях приводится в табл. 10.

Таблица 10

*Уровни (ступени) управления*

Уровни		Масштаб управления		
		Линейный		Функциональный
<i>высший</i>	1	Директор предприятия, президент авиакомпании, начальник аэропорта		-
	2	Управляющий производством		Заместители директора (директора по функциям, вице-президенты). Главные специалисты, старшие эксперты
<i>средний</i>	3	Начальники цехов, командиры ЛО		Ведущие специалисты, эксперты
	4	Начальники участков		
<i>нижний</i>	5	Мастера, командиры ВС		Специалисты
	6	Бригадиры*		-

\* - бригадиры входят в состав производственного персонала

*3. Определение и обоснование количества разрядов*

Анализ мирового опыта показывает целесообразность применения

единых тарифных сеток из 17-22 разрядов для рабочих, специалистов и руководителей, что обеспечивает наглядность соотношений в тарифных ставках различных групп сотрудников и облегчает внесение изменений в тарифную систему предприятия. Для промышленных предприятий США характерно сравнительно большое число разрядов, для европейских стран – небольшое число разрядов (3-9) с достаточно широким диапазоном оплаты. В основе построения тарифных сеток лежит деление работников на группы: квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные (во Франции, например, они обозначаются соответственно OP, OS, M). В японской системе тарификации, строящейся по “профилю зрелости”, число тарифных разрядов определяется количеством возрастных групп (как правило, 7-9).

Согласно предлагаемой схеме, в рамках каждой категории должен существовать определенный диапазон заработной платы (аналог «вилки» окладов), для того чтобы стимулировать повышение квалификационного уровня каждого работника. Данный подход реализуется посредством создания оптимального количества разрядов, единого для всех категорий должностей тарифной сетки руководителей и специалистов административно-управленческого персонала: следует помнить, что малое количество разрядов снижает возможности стимулирования квалификационного роста, а разработка слишком большого количества разрядов затруднительна с точки зрения определения критериев и оценки деятельности работников. В Квалификационном справочнике должностей служащих (КСДС) по каждой должности с некоторыми вариациями определяют от 3 до 5 категорий. Так, 5-категориальное распределение имеет вид: специалист, специалист III, II, I категории, ведущий специалист; 3-категориальное распределение: специалист, специалист II, I категории. С учетом зарубежного и отечественного опыта организации оплаты труда рекомендуется также устанавливать количество разрядов от 3 до 5.



#### *4. Разработка процедуры распределения работников по тарифным ячейкам*

На основе проведения анализа и оценки рабочего места под каждую тарифную ячейку соответствующей должности разрабатываются нормативные модели работника, в которой отражаются требуемые квалификационные характеристики, т.е. определенные знания и умения, которыми должен обладать работник. За рубежом для тарификации работ используются суммарные (ранжирование, классификация) и аналитические (балльный, метод сравнения факторов) методы оценки рабочего места. При суммарной системе различные работы сравниваются между собой в целом без расчленения их на составные элементы. При аналитической системе оценки работы сравниваются между собой не в целом, а по составным частям (по факторам и степеням факторов), причем любой фактор оценивается либо в денежном выражении, либо количеством баллов. К таким факторам относятся: характер работ, требуемые знания и умения, ответственность, разнообразие работы, самостоятельность выполнения, масштаб и сложность руководства, условия труда, нагрузка и т.д. Работа эта довольно сложная и трудоемкая. По оценкам английских специалистов, расходы на проведение аналитической оценки труда составляет 40-80% фонда заработной платы тех работников, чья работа анализируется.

Выбор метода оценки зависит от числа и типов работ, выполняемых на данном предприятии, запланированного объема расходов, связанных с проведением оценки, наличия соответствующих ресурсов, степени точности, предъявляемой к оценке и т.д. Суммарные методы оценки наиболее распространены в Западной Европе. Аналитические методы классификации работ присущи прежде всего американскому типу организации оплаты труда, но также используются и на крупных предприятиях Японии и стран Западной Европы.

На российских авиапредприятиях из-за отсутствия опыта разработки нормативных моделей специалистов и руководителей оценка рабочего

места может опираться на разработанные квалификационные требования по общеотраслевым должностям и по должностям, специфичным для отрасли гражданской авиации. Кроме того, можно воспользоваться методическими рекомендациями по оценке сложности и качества работы специалистов, разработанными НИИ Труда.

Мы предлагаем при приеме на работу в трудовом договоре (контракте) фиксировать индекс тарифной ячейки, являющейся индивидуальным базовым тарифным коэффициентом (например, ячейка 1.2.). В процессе дальнейшей деятельности конкретный разряд каждому работнику присваивается приказом руководителя авиапредприятия на основе решения аттестационной комиссии.

#### *5. Разработка принципов определения тарифных коэффициентов*

Тарифные коэффициенты, характеризующие соотношения в оплате труда работников данного и первого разрядов, позволяют оценить редукцию труда, т.е. соотнести затраты труда более сложного к труду простому (тарифный коэффициент первого разряда равен 1).

##### *5.1. Определение величины тарифной ставки коэффициента первого разряда*

Этот этап является очень важным, поскольку размер тарифного коэффициента 1-го разряда является отправной точкой для определения остальных тарифных коэффициентов. В российской практике оплаты труда наемного персонала, как правило, для соотношения тарифного разряда и соответствующего ему тарифной ставки делается привязка к минимальной оплате труда. На разработку системы фиксированной оплаты труда авиапредприятия оказывают влияние также и отраслевое соглашение, согласно которого минимальные отраслевые гарантии превышают минимальную заработную плату, и региональные (территориальные) соглашения, позволяющие компенсировать и дифференцировать региональные различия.

В российской статистике фигурируют два потребительских бюджета, призванные обеспечить минимальный уровень потребления: бюджет прожиточного минимума (БПМ) и минимальный потребительский бюджет (МПБ). Но если первый ориентирован на физиологический уровень, то второй – на социально обоснованный уровень потребления материальных и духовных потребностей, необходимых для развития личности. К сожалению, размер минимальной оплаты труда не соответствует размеру минимального потребительского бюджета, что не позволяет обеспечить минимальные социальные гарантии работникам. Считается, что тарифная ставка 1 разряда должна быть, по крайней мере, не ниже величины прожиточного минимума:

$$T_{ст1} \geq \text{БПМ} > 3\text{Пmin}_{отр} > 3\text{Пmin},$$

где  $T_{ст1}$  – тарифная ставка первого разряда;

БПМ – бюджет прожиточного минимума;

$3\text{Пmin}_{отр}$  – минимальная тарифная ставка с учетом отраслевого коэффициента;

$3\text{Пmin}$  – минимальная заработная плата.

Данный подход является целесообразным с учетом доли тарифной части, которая для рядовых работников является значительной (более 50%), и затрат на воспроизводство рабочей силы, в т.ч. с точки зрения обеспечения неработающих членов семьи (иждивенцев).

На установление размера тарифной ставки первого разряда, помимо государственного, отраслевого и регионального регулирования, большое влияние оказывают следующие факторы:

- финансовое состояние предприятия (при благоприятных условиях функционирования можно сделать привязку не к бюджету прожиточного минимума, а к минимальному потребительскому бюджету);
- оплата труда на предприятиях-конкурентах (особенно важно учитывать политику оплаты труда на предприятии, являющимся опережающим конкурентом).

### *5.2. Определение размера нарастания тарифных коэффициентов от разряда к разряду и от категории к категории*

Важный показатель анализа действующих и разрабатываемых тарифных систем – размер нарастания от разряда к разряду и от категории к категории. Существуют три типа нарастания тарифных коэффициентов:

- равномерное;
- прогрессивное;
- регрессивное.

Общей рекомендацией по выбору величины межразрядных коэффициентов является предложенное психологами и социологами правило устанавливать их в размере не менее 10%, так как в противном случае снижается “порог весомости” увеличения разряда, что приводит к демотивации (отсутствию стимулов продвигаться по разрядам и группам (уровням) персонала).

Выбор того или иного типа нарастания тарифных коэффициентов определяется политикой в области управления персоналом. Так, равномерное нарастание обеспечивает социальное равенство, в средней степени стимулирует повышение квалификации, отвечает требованиям экономичности тарифной системы. Прогрессивное нарастание в большей степени стимулирует повышение квалификации, выполнение более сложных и ответственных задач. Регрессивное нарастание служит для обеспечения социальной защиты менее квалифицированных групп работников и в то же время не поощряет их к повышению квалификации.

### *6. Определение диапазона тарифной сетки*

Под диапазоном тарифной сетки понимается отношение тарифных ставок первого и последнего разрядов. Это соотношение зависит от отрасли производства, размеров предприятия, экономических, политических и социальных условий страны. Наибольшее различие в доходах сотрудников предприятий характерно для США (в автомобильной

промышленности разрыв может составлять 1:36). В Германии средний диапазон доходов составляет 20-25 раз, в Японии – 9-15 раз. Эти данные относятся к суммарным доходам, включающим не только постоянную, но и переменную часть. Проанализировать этот показатель по российским внебюджетным предприятиям не представляется возможным из-за неразглашения подобной информации как коммерческой тайны и возможностей фальсификации бухгалтерской отчетности (появления так называемой скрытой заработной платы, широко распространенной в связи с несовершенством налоговой системы).

При грамотном, научно обоснованном построении тарифной сетки с использованием методов математического моделирования можно достичь социально приемлемого уровня различий в доходах персонала, что соответствует принципу справедливости создания мотивационного поля.

Альтернативой тарифной системе оплаты труда в настоящее время является бестарифная система, носящая распределительный характер. Она характеризуется, прежде всего, тесной связью оплаты труда работника с фондом заработной платы, начисленным по коллективным результатам работы (бестарифная система принадлежит к классу коллективных систем оплаты труда) и основана на использовании коэффициентов трудового участия, присваиваемых каждому работнику соответственно его квалификационному уровню и трудовому вкладу. В практике управления используется много вариантов такого типа организации оплаты труда: оплата по РКСТ (расчетный коэффициент стоимости труда), оплата по трудовому рейтингу, оплата по ВСОТРК (вилка соотношений оплаты труда разного качества) и т.д.

Основным элементом бестарифной модели оплаты труда (ВСОТЭРК), предложенной Н.А.Волгиным, является “вилка” соотношений в оплате труда разного качества, которые зависят от квалификации или должности работника. В основу данной модели положены следующие принципы:

1. Установление “вилок” соотношений в оплате труда разного качества.

2. Долевое распределение фонда оплаты труда (ФОТ) трудового коллектива в соответствии с фактическими значениями соотношений в оплате труда работников из диапазона их “вилок”.

3. Создание резервного (страхового) фонда.

4. Ликвидация всех видов премий, доплат и надбавок.

Формула распределения заработной платы в условиях ВСОТЭРКи:

$$З_{п_i} = \frac{K_i}{\sum K_i} * \text{ФОТ},$$

где  $Z_{п_i}$  – размер заработной платы  $i$ -го работника;

$K_i$  - коэффициент, показывающий во сколько раз оплата труда данного  $i$ -го работника выше минимальной;

$\sum K_i$  – арифметическая сумма значений  $K_i$  по всем работникам предприятий;

ФОТ – объем средств, предназначенных на оплату труда (единый фонд оплаты труда предприятия).

При использовании данной системы оплаты труда гарантом высокой заработной платы является добросовестная, творческая и высокопроизводительная работа самого работника и добросовестное, отношение к работе всего трудового коллектива. Так, ВСОТЭРК объединяет в единое целое личный и коллективный интересы. Кроме того, эта модель адекватна принципам рыночной экономики, согласно которым ФОТ зависит от конечных результатов деятельности предприятия.

Но, тем не менее, при кажущейся простоте данная модель, на наш взгляд, содержит ряд недостатков. Во-первых, поскольку фонд оплаты труда напрямую зависит от конечных результатов деятельности предприятия, то может возникнуть ситуация, когда нельзя будет гарантировать даже минимум, законодательно закрепляемый государством. Во-вторых, использование КТУ, как показала отечественная

практика, в сильной мере субъективно и часто приводит к появлению конфликтов в трудовых коллективах. В-третьих, в модели не учтен принцип дифференциации оплаты в зависимости от условий труда, так как ликвидированы все виды доплат. На предприятиях гражданской авиации из-за специфики производства области применения этой модели ограничены. Ее использование можно рекомендовать как форму организации выплаты переменной части оплаты труда.

Таким образом, представляется целесообразным следующий оптимальный вариант создания эффективной системы оплаты труда – одновременное использование тарифной системы как формы организации фиксированной оплаты и бестарифной системы как формы организации переменной оплаты труда (группового премирования).

### ГЛАВА 3. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

*«Иногда человек бывает готов умереть за улыбку»*

Г.Эмерсон

Материальное стимулирование хотя и играет основополагающую роль в мотивации персонала, но без учета моральных стимулов теряет свою эффективность. Основное преимущество морального стимулирования - это то, что оно не требует значительных материальных затрат (а часто вообще не имеет выражения в денежной форме). Однако, оно затрагивает психологию человека, которая часто бывает иррациональной и непредсказуемой, а потому его использование требует высокой степени социальной компетентности руководителя (коммуникабельность, справедливость, эмпатия, доброта, тактичность и т.д.), которая либо дается человеку «от природы», либо развивается, в т.ч. вырабатывается на психологических тренингах.

Моральное стимулирование связано с удовлетворением вторичных потребностей человека (социальных и духовных). Человек, мотивация которого основана на удовлетворении высших потребностей, более склонен к самоуправлению и ожидает, прежде всего, моральных стимулов к работе.

Моральное удовлетворение представляется в виде комплексного структурного образования, которое включает в себя рассмотрение личности и ее социальных связей в системе. При создании системы морального стимулирования необходимо помнить о единстве двух противоположностей - потребности быть индивидуальностью, личностью и потребностью быть частью трудового коллектива.

Важнейшими компонентами морального стимулирования являются:

\* *Потребность в безопасности.* На предприятии должна быть создана такая атмосфера, которая создает у работника уверенность в себе, завтрашнем дне. Совсем неэффективный метод - угроза его занятости.



Безработица всегда была и остается антистимулом для работника. Если работник не будет чувствовать себя в безопасности, его производительность труда будет резко снижаться, т.к. его мысли будут направлены не на выполняемую работу, а на страхи, сомнения относительно своего будущего.

\* *Социальные потребности* (потребности в причастности). Руководство предприятия должно уделять достаточно внимания созданию психологического комфорта работников, благоприятного социально-психологического климата, доброжелательной обстановки в коллективах. В современных условиях это означает постоянное, устойчивое воспроизводство на предприятиях таких психических состояний, как симпатия и притяжение (аттракция), положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым.

\* *Самоуважение*, основой которого является адекватная самооценка. Руководитель должен помогать подчиненному ставить реальные цели, не занижать, но и не завышать свои трудовые притязания. Формула самоуважения имеет вид:

$$\text{Самоуважение} = \frac{\text{Успех}}{\text{Притязания}}$$

\* Потребность в уважении, признании заслуг со стороны начальства, коллег, подчиненных.

\* Потребность в самореализации, самовыражении. Каждый сотрудник на своем рабочем месте стремится показать, на что он способен. Он хочет продемонстрировать свои способности и доказать свою значимость. Две внутренние силы могут заставлять человека использовать все свои возможности: *компетентность* и *успех*. В первом случае речь идет о повышении уровня профессионального мастерства при выполнении работы или решении поставленной задачи. Во втором случае некоторые

люди - но не большинство - побуждаются к действию абстрактной потребностью добиться успеха во всем, чем они занимаются.

Во времена социалистической экономики были распространены следующие методы моральной мотивации:

- занесение работников в “Книгу почета”;
- присвоение званий «Лучший работник года»;
- награждение фирменными значками и почетными грамотами;
- приказы по заводу о поощрении, объявление благодарности;
- “доски почета” с периодическим (ежеквартальным, годовым и т.д.) подведением итогов;
- поздравления и благодарности сотрудникам на собраниях (общезаводских или коллективных подразделений) и т.д.

Возродить эффективность данных методов возможно, сняв с них излишнюю идеологизацию, что было характерно для плановой экономики. То, что эти стимулы не потеряли актуальность и на сегодняшний день, видно из примеров их активного использования на ряде предприятий.

Так, например, в Акционерно-финансовой корпорации «Система» (в нее входят МТС, МГТС, завод «Микрон», РОСНО, «Интурист», «Детский мир» и другие компании) утверждены золотой и серебряные знаки. Их вручают за выдающиеся достижения в работе тем, кто отдал компании три (серебро) или пять (золото) лет. На конец 2000 года золотым знаком награждены 14 человек, серебряным – около ста. С 2001 года награжденные знаками получают не только моральное удовлетворение – обладатели «золота» получают возможность две недели отдохнуть с семьей в любом месте мира по выбору, «серебра» – неделю.

Система награждения значками принята и в «Альфа-банке». Она основана на системе корпоративных кругов (их всего три – первый, второй, третий). В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Корпоративный значок для каждого из кругов выполнен из драгоценных металлов. И

опять-таки данная система подкрепляется различными компенсационными пакетами – вознаграждениями, медицинской страховкой, установлением лимита на пользование мобильным телефоном, наличием персонального автомобиля и т.д.

Личное признание, выраженное работнику со стороны руководства фирмы может выражаться в форме благодарности сразу по завершении важной работы; письма с благодарностью, высылаемого на дом; в форме резолюции на документе, подготовленном сотрудником; в форме открыток, посылаемых руководителем к значительным датам в жизни сотрудника с неформальным благодарственным текстом и т.п.

В общем виде методы моральной мотивации можно свести к следующим:

1. *Одобрение и похвала*, признание хорошей работы, которые могут быть вербальными (словесными) или невербальными (например, рукопожатие, улыбка и т.д.). Похвала должна быть заслуженной, конкретной, безотлагательной, искренней, персонифицированной и публичной.

2. *Целевой метод*, который означает постановку конкретных целей перед сотрудником. Работник должен быть ориентирован на успех, поскольку успех – это реализованная цель. Если работники хотя бы частично участвуют в постановке целей своей работы, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за их достижение и испытывать чувство успеха при реализации этих целей.

При постановке целей необходимо учитывать следующие требования: ясность, измеримость цели, обеспеченность ресурсами, цели должны быть мобилизующими, но достижимыми, должны включать точные сроки реализации.

3. Обеспечение эффективного *внешнего контроля* (т.е. контроля со стороны руководителя), который должен быть направлен, прежде всего, на выявление возникающих проблем и поиск их решения, а не быть поводом

для наказания сотрудников.

4. С проблемой контроля тесно связана *оценка работы* подчиненных. Работники должны как можно больше знать о качестве своей работы, для того чтобы вовремя вносить свои коррективы. В оценке трудового вклада работника или трудового коллектива следует стремиться к максимальной объективности. По итогам оценки деятельности персонала необходимо принимать решение о материальном стимулировании, составлять или изменять план повышения квалификации и план карьерного роста. Это важно, поскольку если работник знает перспективы своего роста, то он будет прилагать дополнительные усилия к выполнению своих должностных обязанностей, проявлению инициативы, реализации своего творческого потенциала для решения задач предприятия.

5. Обеспечение *профессионального и интеллектуального роста личности*. Условия, стимулирующие обучение и персональный рост, являются сильными мотиваторами.

6. Привлечение работников к *управлению предприятием* (процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки стратегии и тактики, организации и контроля работы).

7. Побуждение работников к *внесению рационализаторских предложений* по организации труда на рабочих местах. Работники нередко лучше, чем руководители, знают, как улучшить свою работу и ее организацию. Данный метод позволяет смягчить проявление эффекта отчуждения от труда.

8. *Делегирование полномочий* с повышением ответственности за результаты работы стимулирует ряд работников с высоким уровнем потребности в признании и уважении.

9. *Продвижение по служебной лестнице* с повышением социального статуса работника.

10. Механизм *внутри- и межгрупповой соревновательности* и конкуренции является методом как индивидуальной, так и групповой

моральной мотивации.

11. *Проектирование или перепроектирование работы* таким образом, чтобы она удовлетворяла интересы работника, была источником внутренней мотивации.

К методам группового морального стимулирования можно отнести: благодарность руководства всей группе, вручение сувениров, помещение на «доску почета» фотографий всех членов группы, статьи с фотографией группы в местной прессе, организация обеда в честь группы, организация групповой поездки за город и т.д.

Моральная мотивация может носить не только позитивный, но и негативный характер и сопровождаться наказаниями. Диапазон средств наказания чрезвычайно широк - от устного замечания до увольнения.

При выборе форм и методов наказаний необходимо учитывать следующие моменты:

- \* Реакция на нежелательное поведение работника должна быть немедленной.
- \* Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять.
- \* Наказывать надо за что-то одно.
- \* Наказывать надо конкретное поведение, а не человека.
- \* Следует показать правильный способ решения проблемы.
- \* Можно предложить провинившемуся самому определить себе наказание.
- \* Критиковать человека следует в приватной обстановке, в отсутствии посторонних лиц.
- \* Подчиненный должен знать, чем конкретно недоволен руководитель. Желательно выслушать и доводы подчиненного, чтобы лучше уяснить причины его поведения.

Руководитель должен уметь найти правильные приемы при критике работника. Возможно использование следующих видов критических высказываний (табл. 11):

Таблица 11

*Виды критики*

<b>Подбадривающая критика:</b>	“Ничего. Сейчас не получилось. В следующий раз сделаете лучше”.
<b>Упрекающая:</b>	“Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал...”.
<b>Обнадеживающая:</b>	“Надеюсь, что следующее задание будет вполне вам посылно”.
<b>Критика-аналогия:</b>	“Раньше, когда я был таким как вы, я допустил точно такую же ошибку...”.
<b>Критика-похвала:</b>	“Работа сделана хорошо. Но для другой цели”.
<b>Критика-сопереживание:</b>	“Я очень сожалею, но должен заметить...”.
<b>Критика-удивление:</b>	“Как? Неужели вы не сделали эту работу? Не ожидал”.
<b>Критика-ирония:</b>	“Делали, делали работу и... сделали”.
<b>Критика-смягчение:</b>	“Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы”.
<b>Конструктивная критика:</b>	“Работа выполнена неправильно. Что собираетесь теперь предпринять?”.

*Критиковать бесполезно, если работник не ценит мнение своего начальника о себе.*

Сравнительная характеристика похвалы и критики (сходства и различия их использования) приведены в табл. 12.

Таблица 12

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПОХВАЛЫ И КРИТИКИ

ПОХВАЛА	КРИТИКА
1. Желательно, чтобы реакция на поощряемое или наказываемое поведение была немедленной.	
2. При похвале или критике следует придерживаться объективной, непредвзятой позиции к работнику.	
3. Хвалить или критиковать бесполезно, если работник не ценит мнение своего начальника о себе.	
4. Хвалить или критиковать надо конкретное поведение, дела и результаты работы сотрудника, а не его личность.	
5. Периодичность похвалы или критики должна быть умеренной: «инфляция» похвалы может обесценивать ее и даже вызывать «аллергию».	длительно действующая критика вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на личности.
6. Хвалить сотрудника следует по возможности в присутствии посторонних лиц.	6. Критиковать сотрудника следует в приватной обстановке, в отсутствии посторонних лиц.
	7. За одно и то же критикуют только один раз.

## ГЛАВА 4. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

*«Оценка и измерение конечного результата – это единственный научный способ судить о компетентности»*

Хоуренс Дж. Питер

Аттестация персонала – это кадровая технология, которая вводится на авиапредприятии для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей. Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего развития кадров, повышения их стратегического трудового потенциала, более тесной увязки результатов труда с системой мотивации.

Под аттестацией понимается процедура оценки результатов деятельности (за определенный период времени) и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также потенциальных возможностей дальнейшего использования и служебного продвижения.

В гражданской авиации в соответствии с Воздушным кодексом Российской Федерации (п. 2, ст.8) проведение аттестации авиационного персонала, то есть тех работников, деятельность которых напрямую увязана с обеспечением безопасности полетов, является обязательной. Аттестация осуществляется специально уполномоченным органом на федеральном и территориальных уровнях, а также аттестационными комиссиями непосредственно на предприятиях гражданской авиации. Она проводится периодически на регулярной основе в соответствии с Федеральными авиационными правилами (ФАП «Аттестация авиационного персонала»). Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в гражданской авиации согласно перечню должностей руководителей и специалистов. Руководители авиапредприятий и их заместители проходят аттестацию один раз в три года со дня предыдущей

аттестации. Сроки периодичности аттестации других категорий авиационного персонала работодатель, если это особо не оговорено, вправе устанавливать самостоятельно, но не реже одного раза в пять лет. Согласно трудовому законодательству, очередной аттестации не подлежат работники, занимающие должность менее одного года (если трудовым соглашением не предусмотрено иное), молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения, женщины, находящиеся в отпусках по беременности или по уходу за ребенком в возрасте до трех лет.

Аттестация авиационного персонала проводится аттестационными комиссиями, которым могут специализироваться по принадлежности к структурным подразделениям, по направлениям деятельности или по целевому принципу (например, при реорганизации системы управления, изменении номенклатуры должностей, реструктуризации предприятия). Руководители и заместители федеральных государственных унитарных предприятий, учреждений, а также иных форм собственности и организационно-правовых форм проходят аттестацию в специально уполномоченных в области гражданской авиации аттестационных комиссиях федеральных органов власти или территориальных органах воздушного транспорта.

Аттестационные комиссии авиапредприятий создаются решением их руководителей или вышестоящих организаций и являются постоянно действующим органом с оговоренным сроком полномочий. Они состоят из председателя, секретаря и членов комиссии. В качестве членов комиссии включаются высококвалифицированные специалисты авиапредприятия (менеджеры по персоналу, психологи, коллеги), представители системы сертификации в гражданской авиации России, а также независимые эксперты (с правом совещательного голоса). При наличии на авиапредприятии выборного профсоюзного органа в состав комиссии вводятся его представители. Считается целесообразным, чтобы комиссия



состояла не более чем из 5-7 человек. Работа аттестационной комиссии осуществляется на безвозмездной основе и проводится в рабочее время.

Аттестация авиационного персонала проводится на плановой основе. Ей предшествует подготовительная работа, которую проводит служба персонала. Специалисты этой службы готовят необходимую документацию, предлагают состав комиссии, списки работников, подлежащих очередной аттестации, графики их проведения, участвуют в проведении тестирования. Обобщенная схема аттестации руководителей и специалистов авиапредприятий представлена на (рис. 10).

Задача службы персонала – подготовить исходные материалы для оценки соответствия аттестуемого нормативной модели должности, то есть требованиям, определяемым с учетом рекомендаций соответствующих отраслевых квалификационных справочников должностей руководителей, специалистов и служащих.

В основе разработки нормативных моделей должности лежит анализ и описание рабочего места. Анализ и описание рабочего места – это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы.

Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, то есть документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается специалистами СУП совместно с руководителем того структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность. Требования к конкретному рабочему месту формулирует линейный руководитель. Специалист СУП должен детализировать требования к потенциальному работнику с точки зрения управления кадрами для того, чтобы в дальнейшем он смог определить, насколько кандидат способен их выполнять.

*Рис. 10. Схема аттестации руководителей и специалистов  
авиапредприятия.*

Нормативная модель должности может включать в себя два основных документа:

- квалификационную карту;
- карту компетенций.

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик – образование, квалификация, опыт и специальные навыки работы (например, владение компьютером, знание иностранного языка, скоротчения, наличие водительских прав и т.д.). Она позволяет сформулировать профессиональные требования для «идеального» сотрудника и в дальнейшем служить инструментом, позволяющим с помощью структурированной оценки сравнивать кандидатов между собой. Такая карта, однако, оставляет в стороне личностные характеристики и потенциал дальнейшего развития кандидата.

Карта компетенций позволяет восполнить этот недостаток, так как в ней основной упор делается на формулирование психологических требований к личности кандидата, его адаптационных и мотивационных способностей. Здесь основную работу выполняют работники СУП, которые детально описывают все компетенции для «идеального» сотрудника и в дальнейшем используют их при отборе или аттестации кандидатов на соответствующее рабочее место.

Квалификационная карта и карта компетенций может быть оформлена в виде единого документа – например, портрета «идеального» кандидата на вакантное рабочее место. Здесь же могут быть указаны допустимые отклонения по отношению к требуемым параметрам и противопоказания.

Описание рабочего места включает в себя: описание работы (job description) и описание требований к работнику (спецификацию рабочего места).

Описание работы имеет три стороны:

- содержательную (что делается?);

- процессуальную (как делается?);
- результативную (что должно получиться в итоге?).

В качестве базовых принимаются результаты оценки (тестирования) тех показателей, которые определяют достигнутый к моменту аттестации трудовой потенциал работника.

Методы деловой оценки персонала могут использоваться самые разнообразные. При выборе системы оценки при аттестации персонала необходимо учитывать большое количество факторов, к которым можно отнести следующие: организационно-правовая форма предприятия, существующая корпоративная культура, менталитет руководителя, отраслевая специфика, особенности технологии производства, качественные и количественные характеристики службы персонала, нормы трудового законодательства и т.д. Важным критерием выбора системы оценки является достижение цели аттестации при оптимальных временных, материальных, финансовых, кадровых затратах.

В зарубежной практике при оценке административно-управленческого персонала часто используются 5 основных показателей:

- количество труда (ожидаемый объем и результативность труда);
- качество труда (ожидаемое качество выполняемой работы и принимаемых решений);
- профессиональные качества (знания, умения, навыки, опыт);
- личностные качества (психофизиологические особенности человека);
- степень мотивируемости и адаптируемости (заинтересованность в оплате труда, инициативность работника, его возможность выдерживать большие психологические нагрузки, способности приспособиться к различным ситуациям).

В зависимости от особенностей производства перечень оценочных показателей может быть скорректирован или расширен. Важно, однако, чтобы каждый из этих показателей можно было выразить количественно.

Для этого эксперту достаточно проставить свою оценку, например, в баллах. Ввиду того, что значимость каждого показателя не одинакова, целесообразно ввести коэффициенты их весомости, которые также могут быть разработаны при помощи экспертизы. На основе полученных независимых частных показателей может быть рассчитан итоговый (интегральный) показатель возможной трудовой отдачи будущего работника, как отношение суммы произведений показателей в баллах на коэффициенты их весомости. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативными требованиями к работнику.

Аттестация персонала тесно увязывается с формированием кадрового резерва руководящего состава.

Руководители низшего звена управления набираются, как правило, из числа молодых претендентов, большинство из которых впервые вступают в должность, предусматривающую руководство людьми. При отборе этой категории особое внимание уделяется проверке знаний работниками элементарных вопросов управления (на уровне бакалавра по менеджменту). Подбор руководителей высшего и среднего звена управления на вакантные должности производится с учетом возможности работы кандидата в данной должности в течение определенного срока (не менее трех-пяти лет) и с учетом возрастных и психофизиологических параметров. Во внимание принимается личная заинтересованность специалиста в перспективном карьерном росте, наличие базового профессионального образования в области менеджмента или профессиональной переподготовки при его отсутствии.

Руководители предприятия, как правило, держат процесс подбора руководителей высшего и частично среднего звена управления под личным контролем. При формировании кадрового резерва среднего звена управления на крупных предприятиях наиболее перспективных сотрудников в возрасте 25-30 лет с высшим образованием и стажем работы

на предприятии не менее 3 лет стараются своевременно отправить на обучение. Для занятия высших руководящих должностей предпочтение отдается опытным сотрудникам 35-40 летнего возраста, имеющим стаж работы на данном предприятии не менее 10-15 лет.

Для каждого кандидата, в зависимости от выявленного недостатка знаний в конкретных областях или с учетом перспективы выдвижения на соответствующую должность, составляется индивидуальный план повышения квалификации или профессиональной переподготовки. Наряду с этим предусматривается приобретение претендентом разнообразных управленческих навыков на практике. Для этого предусматривается горизонтальная ротация руководителей (перемещение из одного подразделения в другое на примерно одинаковые по рангу должности или направление их на стажировку на предприятия соответствующего отраслевого профиля).

Планомерное перемещение перспективных молодых специалистов, зачисляемых в резерв на руководящую работу, с одних должностей на другие начинается, как правило, заблаговременно, когда они еще находятся на более низких должностях. Такой подход позволяет подготовить специалистов высшего и среднего звена управления, освоивших широкий профиль деятельности и избежать узкого подхода при решении проблем, с которыми сталкивается предприятие.

Основным документом, на основании которого проводится аттестация и в котором отражены ее результаты, является аттестационный лист. Он содержит основные анкетные данные аттестуемого, общую оценку уровня его профессиональной компетентности, деловых и личных качеств, а также сведения, отражающие повышение его квалификации и результативность деятельности. При необходимости к аттестационному листу прилагаются дополнительные документы, в том числе сведения об итогах прошлой аттестации, результаты тестирования, характеристики руководителей, рекомендации по совершенствованию деятельности и т.п.

Заполненный аттестационный лист с подписью работника об ознакомлении и согласии (несогласии) с представленными данными и характеристикой передаются (за две недели) службой персонала секретарю аттестационной комиссии.

В процессе аттестации, которая, как правило, проводится в присутствии не только сотрудника, но и с приглашением его непосредственного руководителя или вышестоящего начальника, комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает и обсуждает полученную информацию, задает вопросы аттестуемому. При наличии всех необходимых документов и возможности принятия положительного решения аттестация может проходить без личного участия работника, но при его согласии. Такая практика широко распространена за рубежом. При наличии каких-либо негативных моментов или при отсутствии работника аттестация также возможна, но об этом должна быть сделана соответствующая запись в протоколе аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия может дать в отношении лиц, прошедших аттестацию одну из следующих характеристик (рис. 11):

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности.

В первом случае аттестационная комиссия может дать рекомендации по карьерному росту сотрудника (повышение должностного статуса или квалификационного разряда), возложению дополнительных функций, зачислению в кадровый резерв, поощрению за достигнутые результаты деятельности, изменению должностного оклада.

Во втором случае аттестационная комиссия может дать рекомендации о переводе на другую работу, понижении в должности, об уточнении должностных инструкций, о необходимости прохождения повторной аттестации через определенный срок, а в необходимых случаях и об увольнении. По истечении двух месяцев после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

*Рис. 11. Технология работы аттестационной комиссии.*



В решении аттестационной комиссии должно быть дано мотивированное обоснование сделанных оценок.

Голосование в аттестационной комиссии проводится при наличии не менее  $2/3$  ее утвержденного состава (в том числе председателя или его заместителя и еще двух членов). Лица, включенные в состав комиссии без права решающего голоса, и приглашенные в голосовании не участвуют. Оценка деятельности работника принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов, а при их равенстве аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Заседание аттестационной комиссии оформляется соответствующим протоколом. Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после голосования.

В случае несогласия с решением аттестационной комиссии работник имеет право обратиться в отдел управления персоналом или в вышестоящую аттестационную комиссию с просьбой о пересмотре решения. Аргументированная апелляция (жалоба) представляется в письменной форме и при наличии всех необходимых материалов рассматривается в месячный срок.

Подлинник аттестационного листа хранится в личном деле работника, а его копия в аттестационной комиссии.

Зарубежная практика широко использует аттестацию для обеспечения горизонтальной ротации руководителей. В Японии, например, с этой целью разработана так называемая «матрица перемещений», в основу которой заложена квалификационно-должностная матрица. Она позволяет каждому работнику ясно представлять, что от него требуется, чтобы через определенный период занять интересующую его должность.

Альтернативой проведения аттестации может стать введение на российском авиапредприятии зарубежной технологии, которая получила название «Управления персоналом по целям» (УПЦ) или иначе - МВО

(management by objectives). УПЦ основано на построении дерева целей авиапредприятия, которое заключается во взаимной увязке генеральной цели компании с целями ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Цель системы УПЦ – повышение эффективности работы персонала и более тесная увязка интересов работника с долгосрочной стратегией авиапредприятия.

В основу УПЦ заложены следующие принципы:

- Использование стимулирующего эффекта, прежде всего, на уровне среднего и высшего менеджмента, для того чтобы обеспечить корректирующее управление, выявить слабые и сильные стороны сотрудников при выполнении ими функций, ориентированных на стратегические цели предприятия;
- Консолидация индивидуальных и корпоративных целей, которая позволяет достичь согласованности и однонаправленности в работе различных подразделений (по вертикали и по горизонтали), благодаря чему каждый сотрудник чувствует свою причастность к происходящему в компании;
- Выявление приоритетов в работе за счет возможности расстановки акцентов на ключевых функциях;
- Использование критерия степени достижения работником нормативных показателей (каждой цели соответствует свой вес в процентах). При таком подходе работник более четко понимает свои обязательства по отношению к себе и к компании, заранее знает, по каким критериям он будет оценен. Как показывает практика, реальный показатель достижения цели топ-менеджментом обычно не превышает 85%;
- Создание таких условий, которые позволяют работнику развивать его профессиональные знания и навыки, прогнозировать свою деятельность и ее результаты;

- Улучшение взаимодействия в системе двухстороннего делового общения «руководитель-сотрудник» (руководитель не просто указывает, что надо сделать, но объясняет, зачем, и обсуждает, как);
- Формирование корпоративной культуры, «ориентированной на результат» и гибко реагирующей на перемены во внешней и внутренней среде.

На основе внедрения УПЦ становится возможным обоснованно проводить оценку и сравнение рабочих мест, заработных плат и льгот внутри авиапредприятия, точнее сформулировать распределение должностных ролей и ответственности.

Увязка целей предприятия с системой управления персоналом реализуется за рубежом с помощью техники SMART, которая формулирует следующие требования при использовании системы УПЦ:

**Specific (Абсолютная конкретность).** Указывает ли задача на то, что должно быть достигнуто? Соответствует ли она функциям, прописанным в должностной инструкции?

**Measurable (Количественное описание).** Ясно ли из постановки задачи, как будет измерена степень достижения результата?

**Agreed (Осознанность, согласование).** С задачей должны быть согласны и руководитель, и подчиненный.

**Realistic (Реальность).** Реализуема ли задача? Имеются ли ресурсы для ее достижения? Задачи должны ставиться таким образом, чтобы вероятность достижения цели составляла не менее 50%.

**Time bound (Дата, ограниченность во времени).** Когда задача должна быть реализована? Важно иметь четкие сроки реализации, чтобы можно было отслеживать степень приближения к достижению цели.

Система управления персоналом по целям включает в себя несколько этапов внедрения:

1. Принятие стратегических целей авиапредприятия.

2. Построение дерева целей предприятия, определение ветвей целей внутри подразделения.

3. Установление ясных и четких описаний целей отдельных исполнителей, их ранжирование.

4. Согласование целей и разработка плана действий для их достижения. Подписание оценочного целевого листа.

5. Исполнение и контроль за степенью достижения целей по итогам отчетного периода. Наложение на полученные результаты срез результатов работы авиапредприятия (например, не может быть такого, что топ-менеджер выполнил цель на 100%, а авиапредприятие в целом – на 80%).

6. Измерение степени достижения целей (выставление соответствующих коэффициентов).

7. Корректировка или принятие новых целей с учетом полученных результатов.

8. Принятие решения о системе мотивации персонала и о карьерном продвижении работников.

Методы деловой оценки персонала могут использоваться самые разнообразные. Многие из них получили широкое распространение в отечественной и зарубежной практике управления. Необходимо отметить, что при выборе системы оценки необходимо учитывать большое количество факторов, к которым можно отнести следующие: организационно-правовая форма предприятия, существующая корпоративная культура, менталитет руководителя, отраслевая специфика, особенности технологии производства, качественные и количественные характеристики службы персонала, нормы трудового законодательства и т.д. Важным критерием выбора системы оценки является достижение цели аттестации при оптимальных временных, материальных, финансовых, кадровых затратах.











**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОГО МОТИВАЦИОННОГО ПОЛЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1. Сущность и структура трудовой мотивации персонала .....	5
1.2. Основные теории мотивации .....	9
1.3. Создание мотивационного поля авиапредприятия.....	23
1.4. Виды мотивации.....	29
ГЛАВА 2. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЙ .....	34
2.1. Неденежное материальное стимулирование .....	34
2.2. Структура личного трудового дохода персонала .....	37
2.3. Системы оплаты труда персонала .....	47
ГЛАВА 3. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЯ.....	64
ГЛАВА 4. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84