

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте
Б.В. Артамонов, Е.В. Степаненко**

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА в
качестве учебного пособия

Москва-2015

УДК 331.101.262(075.8)

ББК 338:05

А86

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Московского государственного технического университета ГА
Рецензенты: канд. экон. наук, доц. Л.Х. Никифорова (МГТУ ГА)
зам. генерального директора «Ларс» Н.В. Лебедева

Артамонов Б.В., Степаненко Е.В.

А86 Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. –
М.: МГТУ ГА, 2015. – 60 с., 18 рис.

ISBN 978-5-86311-973-1

В данном учебном пособии раскрываются такие понятия, как
мотивация человеческих ресурсов, личный доход работника и
материальное стимулирование, система грейдов. Рассматривается
анализ систем оплаты труда за рубежом.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей
программой учебной дисциплины «Управление человеческими
ресурсами» по Учебным планам направлений 38.03.02 (080200) и
23.03.01 (190700).

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 09.10.14 г. и
методического совета 02.11.14 г.

ББК 338:05

Доп. св. тем. план 2015 г.

поз. 49

АРТАМОНОВ Борис Владимирович
СТЕПАНЕНКО Елена Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор Е.А. Колотушкина

Подписано в печать 25.03.15 г.

Печать офсетная

Формат 60x84/16

3,28 уч.-изд. л.

3,5 усл.печ.л.

Заказ № 1958/

Тираж 100 экз.

Московский государственный технический университет ГА

125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20

Редакционно-издательский отдел

125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а

ISBN 978-5-86311-973-1

© Московский государственный
технический университет ГА, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Причины, склоняющие человека вести так, а не иначе, находятся внутри него и во внешней среде.

Стимул – внешний раздражитель, склоняющий к действию. В древности стимулом называлась длинная остроконечная палка, которой во время пахоты подкалывали быка, чтобы он активнее двигался.

Мотив – внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения и меру активности. Мотив – скрытая психологическая «пружина», которая раскручивает или тормозит активность. Мотивом поведения быка являлось желание избежать неприятных ощущений. Мотивы труда, будучи внутренними психическими качествами личности, не подвластны менеджеру, но, зная их, он может успешно применять стимулы.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям человека, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Мотивация труда позволяет обеспечить наряду с повышением трудоспособности работников формирование нового трудового сознания и трудовой этики в общей структуре социальных ценностей. В этом случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация – это по сути стратегия преодоления кризиса труда. Она основана на долговременном воздействии на работника, формировании соответствующего мотивационного поля и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие называют мотивированием.

Стимулирование – это тактика решения проблемы. Она ориентирована на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения, второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивы) факторов.

ГЛАВА 1. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Американский медик и психолог попытался сконструировать и ранжировать потребности в 1943 г.

Маслоу выдвинул концепцию целостного подхода к человеку, в соответствии с которой он утверждал, что люди постоянно испытывают потребность в чем-то, всегда хотят получить больше, чем они уже имеют, и то, к чему они на данном этапе стремятся, в значительной степени определяется тем, чем они уже обладают. Маслоу утверждал, что по мере удовлетворения потребностей в самоактуализации их значимость скорее возрастает, чем уменьшается, более того, он признал, что вероятность возникновения потребностей более высокого порядка существует даже тогда, когда простейшие потребности человека в течение длительного времени не находят необходимого удовлетворения.

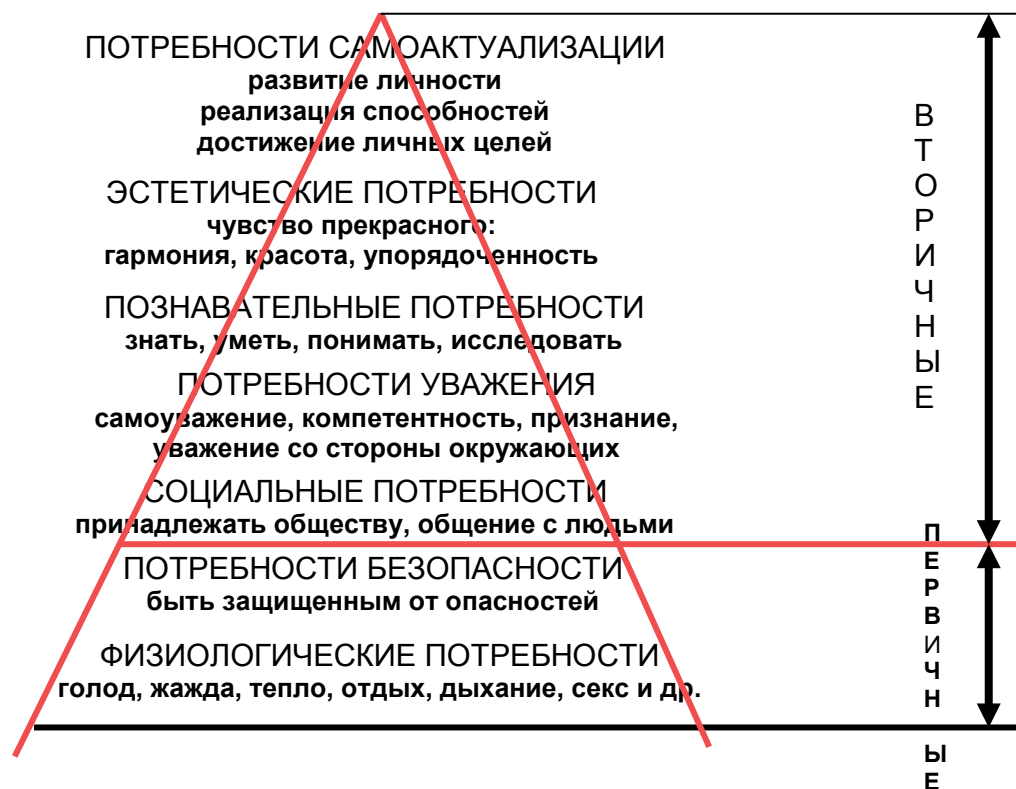


Рис. 1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

У МакКлелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.

В ходе последующих исследований Д. МакКлелланд выделил основные социально обусловленные мотивы:

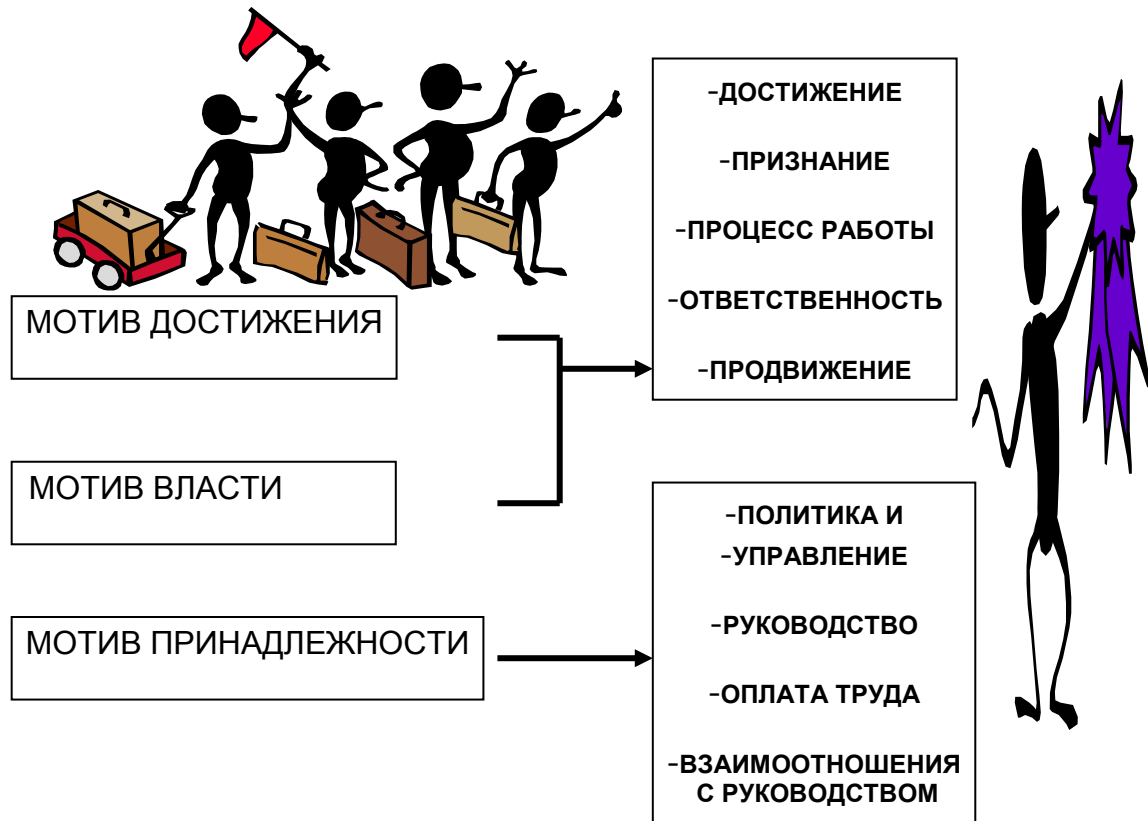


Рис. 2. Теория мотивации Д. МакКлелланда

- Мотив достижения. Выделил 4 основных признака людей с ярко выраженной потребностью в достижении: предпочтение работы умеренной степени сложности, персональная ответственность за ее результаты, потребность в обратной связи, новаторство. Люди с высокоразвитой потребностью достижения (успеха) рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью достижения, вы должны ставить перед ними задачи с

умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

- Мотив власти. Считал, что эффективный менеджер должен стремиться к власти. Одновременно с этим он должен уметь контролировать свои порывы. Власть должна иметь социальную направленность. Ее следует отличать от стремления к личной власти, целью которой является доминирование над другими, ощущение личного превосходства и самовозвеличения. Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.
- Мотив принадлежности схож с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знаковых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью принадлежности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Теория ERG Альдерфера

В отличие от модели Маслоу, она состоит только из трех уровней потребностей (Existence – Relatedness – Growth):

- существования, направленные на поддержание существования человека и его выживание. Данная группа объединяет в себе физиологические потребности и потребности в безопасности материального характера.

- связи, направленные на установление эмоционального контакта с социальным окружением. Они проявляются в любви, принадлежности к серьезным межличностным отношениям, обеспечивающим чувство безопасности и уверенности в себе.

- роста, связанные с развитием потенциала личности. К ним относятся стремление к самореализации и самоуважение.

В соответствии с теорией Альдерфера действия и поступки людей предполагают актуализацию сразу нескольких групп потребностей. Следовательно, если удовлетворение какой-либо группы потребностей не представляется возможным, необходимо создать условия, способствующие наиболее полному удовлетворению других групп. Например, если специфика работы не благоприятствует развитию способностей и самореализации подчиненного, менеджер должен сделать все от него зависящее, чтобы потребности существования и связи получили максимальное удовлетворение.

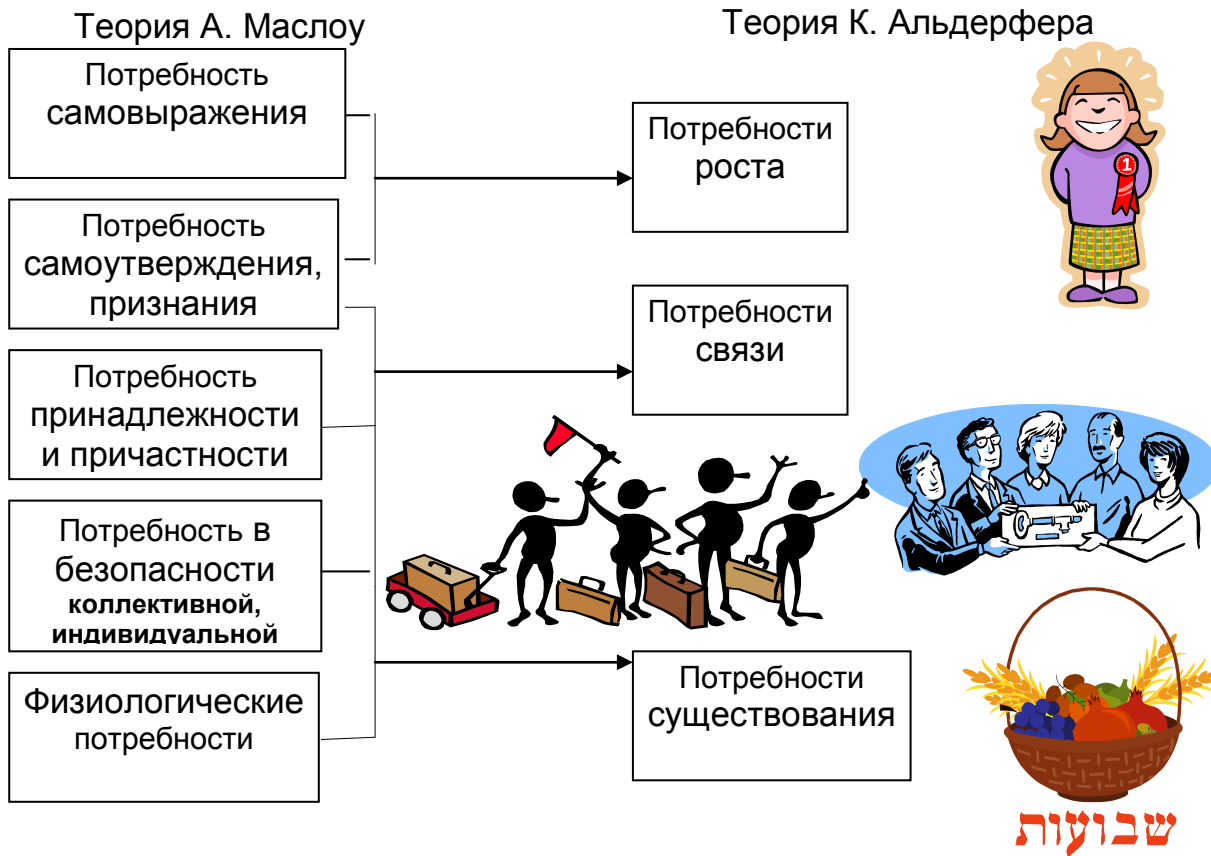


Рис. 3. Теория К. Альдерфера

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Основанием для разработки теории послужили результаты опроса инженеров и бухгалтеров, работающих на разных предприятиях г. Питсбурга (Америка). Участникам опроса предлагалось вспомнить моменты, когда они ощутили наибольшую удовлетворенность или исключительную неудовлетворенность своим настоящим либо предыдущим местом работы. Затем их просили объяснить причины этого и описать последовательность событий, обусловивших эти ощущения. Анализ результатов позволил Герцбергу выделить два вида факторов, отвечающих за мотивацию и отношение к работе. В первую группу вошли факторы, отсутствие которых вызывает чувство неудовлетворенности. Эти факторы не имели отношения к работе и получили название факторов гигиены. Во вторую группу вошли факторы, наличие которых мотивирует людей работать плодотворно и с максимальной отдачей. Эти факторы зависят от содержания работы и называются мотивирующими факторами или факторами роста и отвечают за удовлетворенность работой.

Факторы гигиены в какой-то степени тождественны простейшим потребностям человека, расположенным в основании иерархической модели

А. Маслоу. Мотивирующие факторы соответствуют потребностям более высокого порядка.



Рис. 4. Схема двухфакторной теории Ф. Герцберга

Внимание, проявляемое менеджером к факторам гигиены, может предотвратить возникновение чувства неудовлетворенности работой, но это не гарантирует повышения эффективности труда. Неудовлетворенности противостоит не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности. Для обеспечения эффективной работы подчиненных и максимального раскрытия их потенциала менеджер должен уделять особое внимание мотивирующим факторам.

Среди всех потребностей человека имеются такие, которые для большинства людей во многих случаях являются первостепенными: физиологические, безопасности, ощущения самозначимости, материальные, общения, самоактуализации.

Процессуальные: направлены на выявление взаимосвязи между различными динамическими переменными, составляющими сущность мотивации, и действиями, необходимыми для управления поведением и деятельностью.

Теория ожидания В. Врума

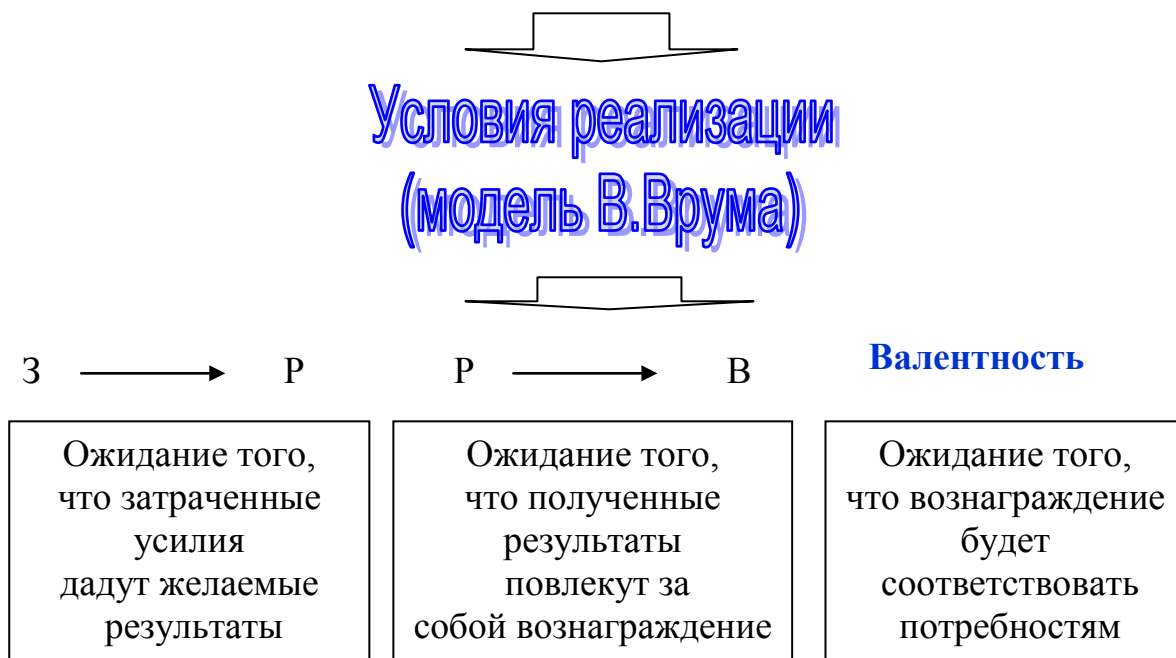
Врум первый предложил теорию ожидания, направленную на выявление способов мотивации людей в их трудовой деятельности.

Основу его модели составляют три переменные: валентность, инструментальность (посредство), ожидание (теория валентности, инструментальности, ожидания – ВИО).

В основе теории лежит гипотеза о том, что в своих действиях люди, как правило, преследуют конкретные цели. Предвкушение чувства удовлетворения, обычно сопровождающее достижение чего-то значимого для человека, побуждает его к активности.

Предпочтение индивидом каких-либо результатов своих действий всем другим называется валентностью. Валентность тех или иных результатов может определяться их собственной привлекательностью. Валентность результатов деятельности определяется их инструментальностью (посредством).

Мотивационные способности индивида



Мотивационные способности индивида могут быть реализованы при условии создания на предприятии соответствующей социальной среды – мотивационного поля

Рис. 5. Модель мотивации по теории ожиданий

Сила мотивации определяется сочетанием валентности и ожидания. На нее не влияют цели, которые не имеют валентности либо рассматриваются субъектом как недостижимые при данном образе действий.

Математически силу мотивации можно выразить в виде следующего уравнения: мотивация (М) равна сумме произведения валентностей всех возможных результатов деятельности (В) и ожиданий человека (О), что данный образ действий приведет к этим результатам.

$$M = \sum (B \times O)$$

Следовательно, если хотя бы один из сомножителей равен нулю, мотивация тоже будет равна нулю.

Теория справедливости А. Адамса

Основным объектом изучения теории справедливости является оценка человеком того, насколько справедливо с ним обходятся по сравнению с другими людьми. В какой-то мере механизм оценки индивидом своих социальных отношений напоминает процесс покупки или продажи товара: люди рассчитывают нечто получить взамен своего вклада. Люди постоянно сравнивают свое положение с положением других, пытаются определить, как к ним относятся. Принцип справедливости считается соблюденным, если, по мнению работника, соотношение его вклада и результатов деятельности соответствует аналогичному соотношению других людей (рис. 6).

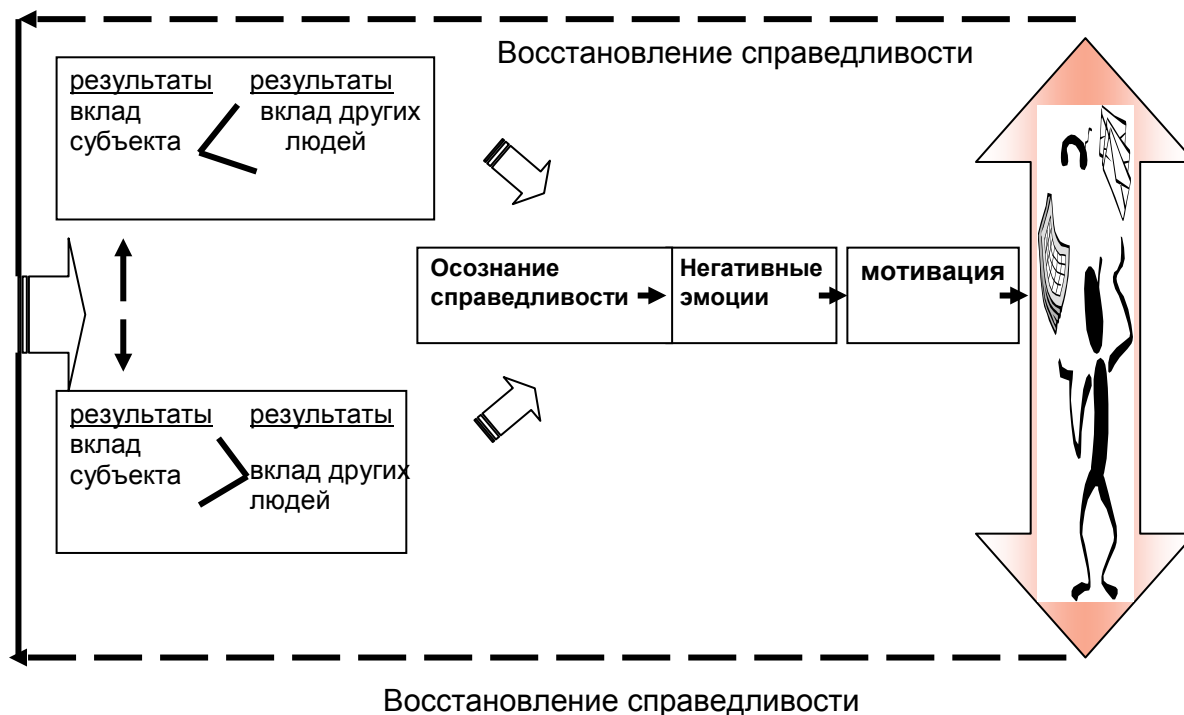


Рис. 6. Иллюстрация теории справедливости Адамса

Модель мотивации Портера-Лоулера

Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Согласно их теории, мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие – вознаграждение»; от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки последним своей роли. Они различают внешнее и внутреннее вознаграждения, а также вознаграждение, воспринимаемое как справедливое.

Модель Портера-Лоулера (рис. 7) показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей; она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости.

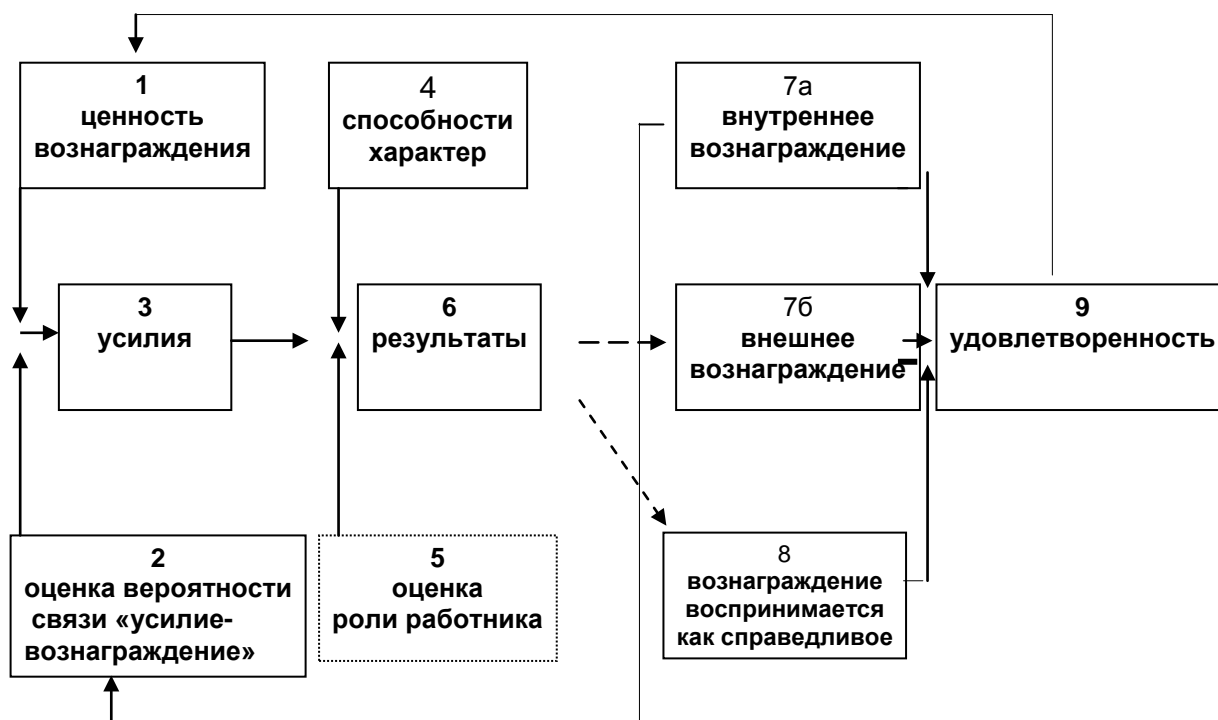


Рис. 7. Модель мотивации Портера-Лоулера

Цифры показывают направление мотивации. В теории модель работает следующим образом: человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения (1) со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения (2). В результате комбинации этих факторов получают реально приложенные усилия (3). Они в свою очередь

комбинируются со способностями и навыками человека (4) и с восприятием роли, которую он должен сыграть (5) при выполнении данного задания (6). Эта работа связана с получением внутреннего, внешнего вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение – это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или чувство выполненного долга.

Внешнее вознаграждение предлагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи.

Линия 6 - 7b прерывистая. Это напоминает о том, что у рабочего нет полной уверенности в получении внешнего вознаграждения. После того, как комбинация внутреннего и внешнего вознаграждения (8) воспринимается человеком адекватно затраченным им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения (9).

Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Теория «Х» и «У»

В 60-х годах психолог Дуглас МакГрегор сформулировал некий набор постулатов, лежащих в основе рассуждений большинства руководителей, и назвал его теорией «Х»:

- средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше;
- ему недостает честолюбия, он не любит ответственности и предпочитает, чтобы им руководили;
- он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации;
- он от природы противится переменам;
- он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги).

Теория «У» придерживается следующего взгляда на человека:

- люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации, они стали такими в результате работы организации;
- мотивация, способность развития, возможность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

Важная задача управления - создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если организация разделяет взгляды теории «Х», то она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории

«Y» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели организации как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. МакГрегор считал средством достижения высокой степени вовлечения метод участия работников в принятии решений.

X – человек не любит работать,

Y – может и любит работать.

Если руководитель типа «X», то команда должна быть типа «X»

Руководитель типа «Y» – команда типа «Y»

Если руководитель типа «Y», а команда типа «X», то команда разбежится.

ГЛАВА 2. МОТИВАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Проблема эффективной мотивации персонала является одной из актуальных проблем менеджмента, поскольку неразрывно соединяет трудовые усилия работников и получаемое взамен вознаграждение (материальное и моральное), находясь, таким образом, на пересечении интересов персонала и работодателя. Основное заблуждение руководителей: считать наиболее действенным во всех ситуациях денежное стимулирование. Следуя политике повышения уровня заработной платы, руководитель может сильно разочароваться. Затраты были весомыми, а планируемой отдачи нет. В чем причина подобной управленческой ошибки? В неправильной организации системы стимулирования персонала, слабом понимании механизма мотивации. Для того чтобы разработать правильную, действенную систему мотивации, необходимо знать основные ее создания.

Прежде всего, следует понимать, что эффективность производственного процесса во многом зависит от того, как будет налажена взаимосвязь между работником и руководством авиапредприятия (рис. 8).



Рис. 8. Схема взаимодействия работника и предприятия

Очевидно, что каждая из сторон преследует свои собственные цели: работник «продает» свое время, квалификацию, профессиональные знания, навыки, 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.

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

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, демотивации 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.

О стратегическом трудовом потенциале и его составляющих подробно говорилось выше. В этой главе рассмотрим концепцию построения «мотивационного поля», 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 выполнять следующие условия:

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

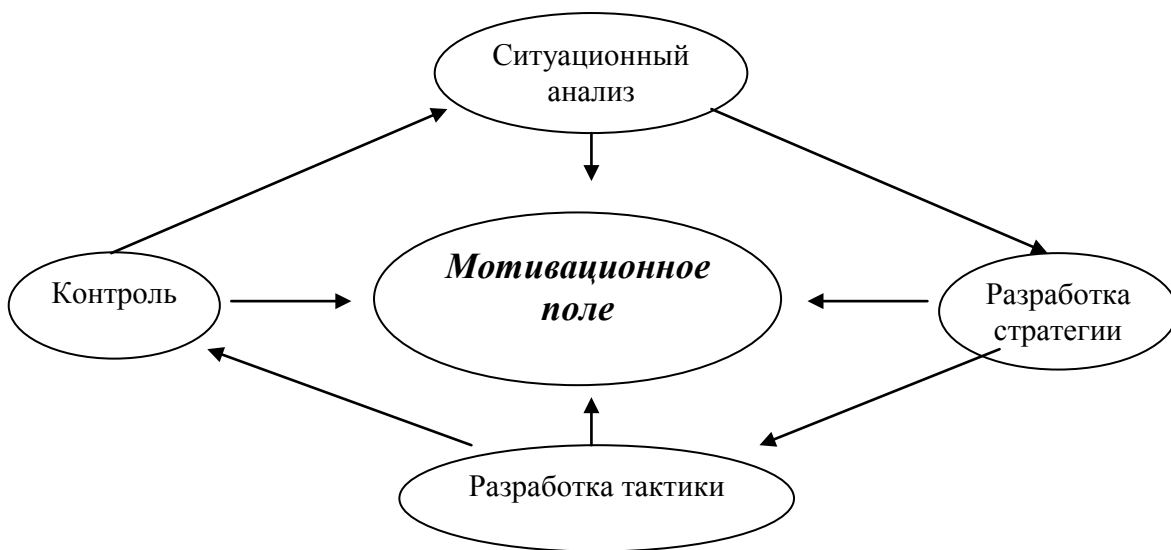


Рис. 9. «Кольцевая схема» создания мотивационного поля

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 степенью его уверенности в том, что это поведение приведет к желаемому результату, в том числе значимому вознаграждению. По мере увеличения этих факторов интенсивность мотивации увеличивается.

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

Виды мотивационного воздействия на персонал, распространенные в управленческой практике, настолько разнообразны, что с трудом поддаются систематизации. В отечественной и зарубежной литературе по проблемам управления персоналом приводится большое количество классификаций видов мотивации (стимулирования). В данной работе предложена многофакторная классификация, охватывающая несколько критериев деления:

- 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. 10).



Рис. 10. 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, то есть 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, то есть человеку нравится сама работа, он получает удовольствие, выполняя ее.

Внутренняя мотивация тесно связана с понятием профессиональной мотивации. Она 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 коллективных производственных задач.

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 и является обязательной функцией управления.

Организация современного производства, в том числе 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. Подобное бездействие, игнорирование результатов труда персонала наносит больше вреда, чем даже усиленная негативная мотивация, так как в этом случае работник постепенно теряет интерес к работе, начинает проявлять свои негативные трудовые качества, не сдерживаемые управленческим воздействием.

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. Но для более эффективной мотивации персонала необходимо использовать и принцип неожиданности, выражающийся в подкрепляющей мотивации, которая, как правило, производит больший психологический эффект, особенно при получении валентного вознаграждения.

По характеру стимула внешняя мотивация может быть моральной и материальной.

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 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 вырабатывается на социально-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, отличаться от других людей 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. Учитывая, что самооценка представляет собой отношение успеха к притязаниям, руководитель должен помогать подчиненному ставить реальные цели, не занижать, но и не завышать свои трудовые притязания, дать возможность сотруднику почувствовать "вкус" успеха. Неслучайно в теории менеджмента есть следующее определение: управление - это способность приводить своих сотрудников к успеху.

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

- 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 успешных предприятий.

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 (то есть 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) показывает, что их профессионализм востребован и ценится руководством. На этой основе формируется преданность и лояльность персонала компании.

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, организацию обеда в честь группы, организацию групповой поездки за город и т.п.

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 конкретное поведение, а не человека;
- следует показать правильный способ решения проблемы;
- можно предложить провинившемуся самому определить себе наказание;
- критиковать человека следует в приватной обстановке;
- подчиненный должен знать, чем конкретно недоволен руководитель. Желательно выслушать и доводы подчиненного, чтобы лучше уяснить причины его поведения;
- критиковать бесполезно, если работник не ценит мнение своего начальника о себе.

ГЛАВА 3. ТРУДОВОЙ ДОХОД РАБОТНИКА И ЕГО КОМПОНЕНТЫ

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда.

Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей, как самого работника, так и членов его семьи, мы тем самым обозначаем и основу оплаты труда – потребительский бюджет работника. В качестве потребительского бюджета у нас используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором и основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Размер минимальной заработной платы служит ориентиром для установления минимальных тарифных ставок, а также различных социальных выплат (пенсий, пособий по инвалидности, потери кормильца, пособий на детей, пособий по безработице и т.д.).

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, о чем говорилось выше.

Денежные материальные стимулы составляют основу личного дохода наемного персонала, который может быть как связанным с основной трудовой деятельностью, так и не связанным с ней.

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.

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).

Соотношение данных элементов в структуре оплаты труда определяется набором факторов:

1. Особенности кадровой политики 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 может зависеть от следующих факторов (табл. 1).

Представляется целесообразным переменную часть оплаты труда разделить на две группы: компенсационные выплаты и доплаты и выплаты стимулирующего характера. Данный подход объясняется необходимостью учитывать характер дифференциации переменной части оплаты труда: компенсационные выплаты и доплаты отражают объективный, а выплаты

Факторы, влияющие на величину личного дохода

| Личностные | Служебные | Производственные | Рыночные |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|
| Возраст | Иерархическое положение | Отрасль | Спрос и предложение на рынке труда |
| Пол | Функциональные обязанности | Масштаб компании | Общехозяйственная и рыночная конъюнктура |
| Профессия | | Территориальное местонахождение | |
| Образование | | Условия труда | |
| Профессиональные навыки | | Корпоративная культура | |
| Стаж (в компании, на должности) | | | |
| Эффективность труда | | | |

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. 11).

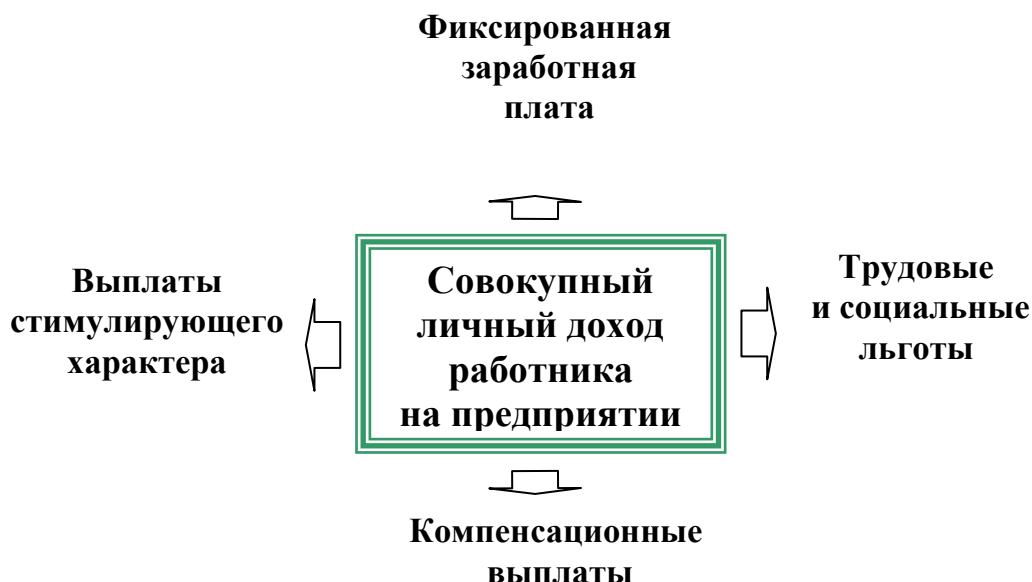


Рис. 11. Структура личного трудового дохода работника

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 (рис. 12).



Рис. 12. Формирование фиксированной (базовой) заработной платы административно-управленческого персонала

Наибольшее распространение в настоящее время получила тарифная система оплаты труда, которая представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Другие виды оплаты труда представлены в Приложении 1. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий работников. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Инструментом дифференциации заработной платы по сложности труда являются тарифные сетки (или адекватные им нормативные документы).

Размер тарифной сетки (оклада) первого разряда устанавливается Правительством РФ. Ставки остальных разрядов ЕТС устанавливаются путем умножения тарифной ставки первого разряда на соответствующий коэффициент. Рабочие тарифицируются с 1-го по 8-й разряды, высококвалифицированные рабочие – с 9 по 12, служащие – со 2 по 18 разряды.

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 (БПМ), а к минимальному потребительскому бюджету, который в 2-2,5 раза выше БПМ);

- оплата труда на предприятиях-конкурентах.

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 (рис. 13).

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 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.



Рис. 13. Структура компенсационных выплат

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 (то есть 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.

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. 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;
- 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 (табл. 2).

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 современных условиях 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, закрепленных законодательством:

Таблица 2

Трудовые и социальные льготы

| | | |
|--|--|--|
| Материальная помощь | Оплата путевок в дома отдыха и санатории | Дотации на питание в столовой |
| Предоставление льготных кредитов | Оплата отдыха сотрудников за границей с семьей | Подарки к праздникам и юбилеям сотрудникам |
| Оплата проживания в квартире, гостинице и т.д. | Оплата проезда к месту отпуска и обратно | Оплата подписки на газеты и журналы |
| Медицинское страхование | Оплата транспортных расходов | Обеспечение пенсионного обслуживания (через пенсионный фонд) |
| Погашение ссуд на улучшение жилищных условий | Медицинское обслуживание работников и членов семьи | Оплата спортивно-оздоровительных мероприятий |
| Доп. выходное пособие при уходе на пенсию | Пособие в случае смерти или болезни | Фирменная одежда |
| Оплата содержания детей в дет. садах, обучения в лицеях, высш. и сред учеб. зав. | Продажа продуктов и ТНП по дотируемым ценам | |

- 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.

- Обеспечение низкого уровня шума. Любая шумовая вибрация - это источник раздражения, приводящий человека в состояние 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.

- 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.

Рассмотренные выше составляющие концепции создания эффективного мотивационного поля и особенности материальной мотивации лишь раз свидетельствуют о сложности процесса стимулирования труда: поведение работников может быть непредсказуемым, динамичным, на него влияет большое количество явных и скрытых мотивов, познать которые достаточно сложно даже самому человеку, не говоря о сторонних наблюдателях. Поэтому работа по разработке действенной системы стимулирования должна обязательно быть непрерывной, систематической, целенаправленной, научно-обоснованной. При соблюдении этих условий можно быть уверенным в том, что цель эффективной мотивации персонала будет достигнута.

ГЛАВА 4. СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

На сегодняшний день система грейдов - это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей. Поэтому часто в шутку ее называют «зарплатомер по Хею».

Наращение популярности и спроса на методы грейдов обусловлено тем, что они прошли испытание временем. **Грейдинг** (от англ. *grading*) - классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование - это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия. Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний в свою очередь стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

На сегодняшний день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

Первая степень сложности - система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Такая система ничего общего с оригинальной версией системы грейдов не имеет. Но некоторые консультанты массово внедряют ее на российских предприятиях.

Вторая степень сложности - это система Эдварда Хея, которая действительно основана на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ. Приблизительно такой вариант можно внедрить на предприятиях с небольшим штатом.

Третья и четвертая степень сложности - это настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли свой выход на рынки России. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и самое главное - на точном и последовательном соблюдении этапов методологии.

Эти методы очень трудоемки. Их внедрение растягивается на период от 6 месяцев до одного года и сопровождается большим количеством документооборота и сопроводительных рекомендаций. Поэтому здесь без

внешнего консультанта не обойтись.

Внедрение системы грейдов делает авиапредприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация. Введя систему грейдов, авиапредприятие может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу или к сотрудничеству топ-менеджеров, а также специалистов со всего мира. Данная система оплаты труда оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

При анализе данной системы оплаты труда можно сделать вывод, что грейдирование - аналог тарифной системы. Ведь и тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия (табл. 3).

Таблица 3

Отличия между тарифной системой и грейдами

| Тарифные системы | Системы грейдов |
|--|--|
| 1. Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы | 1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: - управление; - коммуникации; - ответственность; - сложность работы; - самостоятельность; - цена ошибки и другие |
| 2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу | 2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка |
| 3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные) | 3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах |

| | |
|---|---|
| 4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца) | 4. Должности размещаются только по принципу важности для компании |
|---|---|

Так, например, на авиапредприятии следом за управленцами будет идти грейд летного состава как основного зарабатывающего и приносящего прибыль, а уже потом будет размещаться грейд служащих (юристов, менеджеров и т.д.).

Эта система удобна для крупных и средних авиапредприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности. К тому же на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает много проблем. Поэтому в ранее применяемых системах определения должностных окладов приходилось формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему решает система грейдов.

Внедрение системы грейдов на авиапредприятии может происходить в несколько этапов, а именно: поскольку пункты 1-3 - это подготовительные этапы, отметим, что желательно, чтобы на этих этапах внедрения системы грейдов помогал обученный внутренний эксперт или внешний консультант. Это позволит избежать ошибок в дальнейшем.

Этап 4. Определение требований к должностям, уточнение факторов

Это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Эти факторы должны быть не только понятны, но и распределяться по уровням сложности. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности. Для наглядного примера мы взяли виртуальное авиапредприятие.

Вначале нужно определиться с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть: навыки, знания, способности, ценность, сложность, обязанности и т.д. Нередко возникает необходимость разделения факторов на субфакторы, что позволяет глубже и разнообразнее раскрыть и, соответственно, точнее оценить должность.

Наше виртуальное авиапредприятие для оценки должностей выделило следующие факторы: управление сотрудниками, ответственность,

самостоятельность в работе, опыт работы, уровень специальных знаний (квалификация), уровень контактов, сложность работы, цена ошибки (табл. 4).

Таблица 4

Ключевые факторы оценки должностей

| Уровни фактора | Описание уровня |
|---|---|
| Фактор 1. Управление сотрудниками | |
| A | Отсутствуют подчиненные, т.е. нет необходимости управлять сотрудниками |
| B | Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работы других сотрудников в рамках поставленной задачи |
| C | Координация действий рабочей группы (2-3 человека) |
| D | Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач |
| E | Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий |
| F | Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия |
| Фактор 2. Ответственность | |
| A | Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует |
| B | Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя |
| C | Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей |
| D | Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем |
| E | Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения |
| F | Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работы (группы подразделений) |
| Фактор 3. Самостоятельность в работе | |
| A | Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль |
| B | Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются руководителем |
| C | Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством |

| | |
|--|--|
| D | Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации) |
| E | Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии авиапредприятия |
| F | Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании |
| Фактор 4. Опыт работы | |
| A | Опыт работы не требуется |
| B | Необходим опыт работы, не обязательно в данной области |
| C | Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет |
| D | Требуется опыт работы в данной области более 3 лет |
| E | Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях |
| F | Кроме профессионального опыта необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников |
| Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация) | |
| A | Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется |
| B | Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями |
| C | Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями |
| D | Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях |
| E | Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени |
| F | Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом |
| Фактор 6. Уровень контактов | |
| A | Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями |
| B | Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя |
| C | Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности |
| D | Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций |
| E | Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения |
| F | Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров |
| Фактор 7. Сложность работы | |
| A | Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций |

| | |
|------------------------------|---|
| В | Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий |
| С | Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач |
| Д | Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями |
| Е | Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем |
| Ф | Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений |
| Фактор 8. Цена ошибки | |
| А | Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы |
| В | Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения |
| С | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения |
| Д | Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах |
| Е | Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений |
| Ф | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании |

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т.е. весь персонал авиакомпания должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Этап 5. Распределение факторов по уровням (ранжирование)

Факторы распределяются по уровням сложности. От точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности. Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Количество самих уровней зависит от того, с какой точностью вы хотите провести оценку. Так, наша виртуальная авиакомпания взяла для описания факторов шесть уровней сложности. И наименовала их А, В, С, D, Е, F (табл. 5).

Этап 6. Оценка каждого уровня

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Поскольку штат нашей условной авиакомпании состоит всего из 16 человек, мы не будем присваивать каждому уровню большие баллы, чтобы не усложнять методику расчета. Поэтому в приведенном примере мы оценили уровни следующим образом: А – 1 балл;

B – 2 балла; C – 3 балла; D – 4 балла; E – 5 баллов; F - 6 баллов.

Итогом этого этапа внедрения системы грейдов станет таблица с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу.

Этап 7. Оценка веса фактора

Расчеты этого этапа осуществляются в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов для вашей компании. Для нашей виртуальной авиакомпании мы взяли значимость фактора по 5-балльной шкале. При подсчете нужно учитывать степень важности по нарастанию баллов от 1 до 5. Обязательным условием этого этапа является использование в ходе оценки одинаковых правил расчетов по каждому фактору.

Точно так же рассчитывается суммарный балл по остальным должностям. Так, например, в нашей авиакомпании суммарный балл для должностей будет следующим: - юрист – 100, руководитель технического отдела – 134, начальник отдела кадров – 145, руководитель PR- отдела – 164 и т.д.

Этап 8. Расчеты количества баллов для каждой должности



Рис. 14. Формулы расчетов количества баллов

Этап 9. Распределение баллов по грейдам

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. После проделанной работы в нашей авиакомпании получилось 9 грейдов.

На данном этапе станет понятно, что грейды - это собранные в интервалы (балльный и окладный) должности на основании определенных аналогий

(сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей).

Теперь мы должны «наложить» на эти грейды полученные баллы. Для этого используется формально-статический метод. У нашей условной авиакомпании вся совокупность суммарных баллов разбилась на 9 интервалов (грейдов). Далее определяем границы грейдов. Баллы распределились по грейдам следующим образом:

в 9-й грейд вошли должности, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;
 в 8-й - от 171 до 190 баллов;
 в 7-й - от 136 до 170 баллов;
 в 6-й - от 101 до 135 баллов;
 в 5-й - от 81 до 100 баллов;
 в 4-й - от 66 до 80 баллов;
 в 3-й - от 46 до 65 баллов;
 во 2-й - от 26 до 45 баллов;
 в 1-й - от 8 до 25 баллов.

Также необходимо провести категоризацию должностей. Наша виртуальная авиакомпания выделила следующие подразделения и категории персонала:

Таблица 5

| <i>Подразделения</i> | <i>Персонал</i> |
|----------------------|-------------------|
| администрация | управленческий |
| бухгалтерия | служащие |
| служба персонала | специалисты |
| отдел кадров | специалисты |
| летний состав | основной персонал |

Этап 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов

Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения. Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом необходимо учитывать: внутрикорпоративную политику; финансовое положение и потенциал компании; внешнеэкономическую политику. В нашем случае это должности, входящие в штат виртуальной авиакомпании с количеством работающих до 20 человек. Если же штат большой, тогда в каждом из грейдов надо выделить ключевые должности, для которых будут определяться рыночные параметры и соответственно денежные компенсации этой или аналогичной должности.

Рынок труда анализируем для того, чтобы понять, сколько платят в

среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение. Но перед занесением собранных рыночных данных в таблицу необходимо согласовать их с финансовым директором авиакомпании. Нижняя граница вилки оклада, то есть минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Но если финансовое положение компании не позволяет, тогда минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный.

Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать» вилку одинакового диапазона на каждый грейд. Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилки и будут являться категориями профессионального роста (рис. 15).

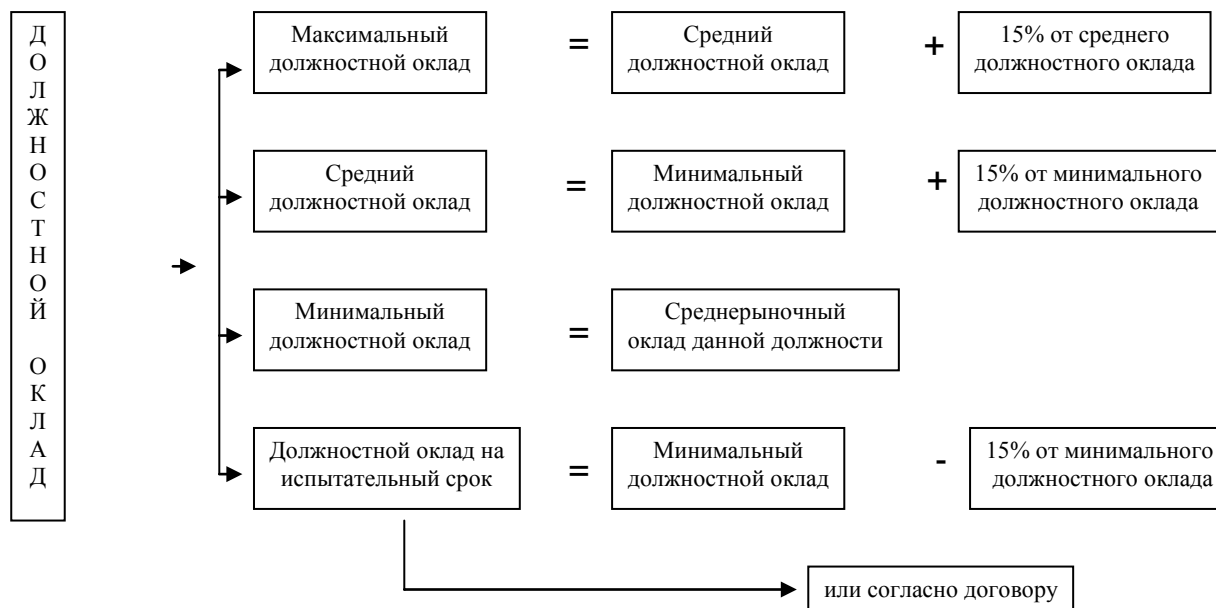


Рис. 15. Диапазоны вилки должностного оклада

Поставив среднерыночный оклад в качестве минимального в своей авиакомпании, мы автоматически поднимаем авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А 30-процентный диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным

мотивирующим фактором. Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку. Таким образом, размер баллов соответствует месту должности в грейде и, соответственно, размеру зарплаты.

Этап 11. Воспроизведение графика и анализ результатов

Проделав весь объем работы и завершив все этапы, можно графически изобразить полученный результат (рис. 16). Этот график объединит все должности нашей условной авиакомпании в единое целое, а также выстроит и впишет полученную иерархическую структуру в единую систему координат. Обязательным условием построения графика является пересечение кусочков грейдов. Места пересечения - это перспектива профессионального роста и, соответственно, повышения должностного оклада. Такое пересечение доказывает, что рабочий-профессионал может получить в своем грейде больше, чем какой-либо специалист в соседнем грейде более высокого порядка. Данный график объясняет иерархию должностей по содержанию работы. Каждая позиция этой структуры определяет требования к каждой должности, а также позволяет служащим определить свою подчиненность, меру ответственности, потребность в развитии кадров. Но самым главным является то, что сразу можно будет определить, на каких местах и в каких подразделениях имеется несоответствие в оплате труда. В качестве наглядного примера мы дополнительно поставили виртуальные точки № 1 и № 2. Рассмотрев график, можно сделать вывод о том, что эти точки «выпадают» из общего коридора начисления должностных окладов. Так, например, точка № 1 говорит о том, что требуемые этой должностью знания, полномочия, ответственность небольшие, а оплата за них определена значительная. Соответственно, эта должность переоценена по шкале должностного оклада и недооценена по балльной шкале. Анализируя точку № 2, отметим, что здесь все с точностью до «наоборот». Этой должности мы дали большие полномочия, но оплату определили несоразмерную с нагрузкой. Следовательно, эта должность переоценена по балльной шкале и недооценена по шкале должностного оклада. В таких случаях необходимо эти несоответствия пересмотреть и устранить повторным перерасчетом. Но если все должности попадут в недеформированный коридор, который называется диапазоном эффективного определения должностных окладов, то ваши подсчеты были достоверны и объективны.

А теперь рассмотрим переменную часть заработной платы, которая существует многие десятилетия и доказала свою необходимость. Так, переменная часть иногда достигает 90%. Такого быть не должно. Если премия превышает постоянную часть зарплаты, то ее важность будет нивелирована, она будет играть роль «латания дыр» в системе оплаты труда. Так выглядит структура заработной платы до введения системы грейдов (рис. 17).

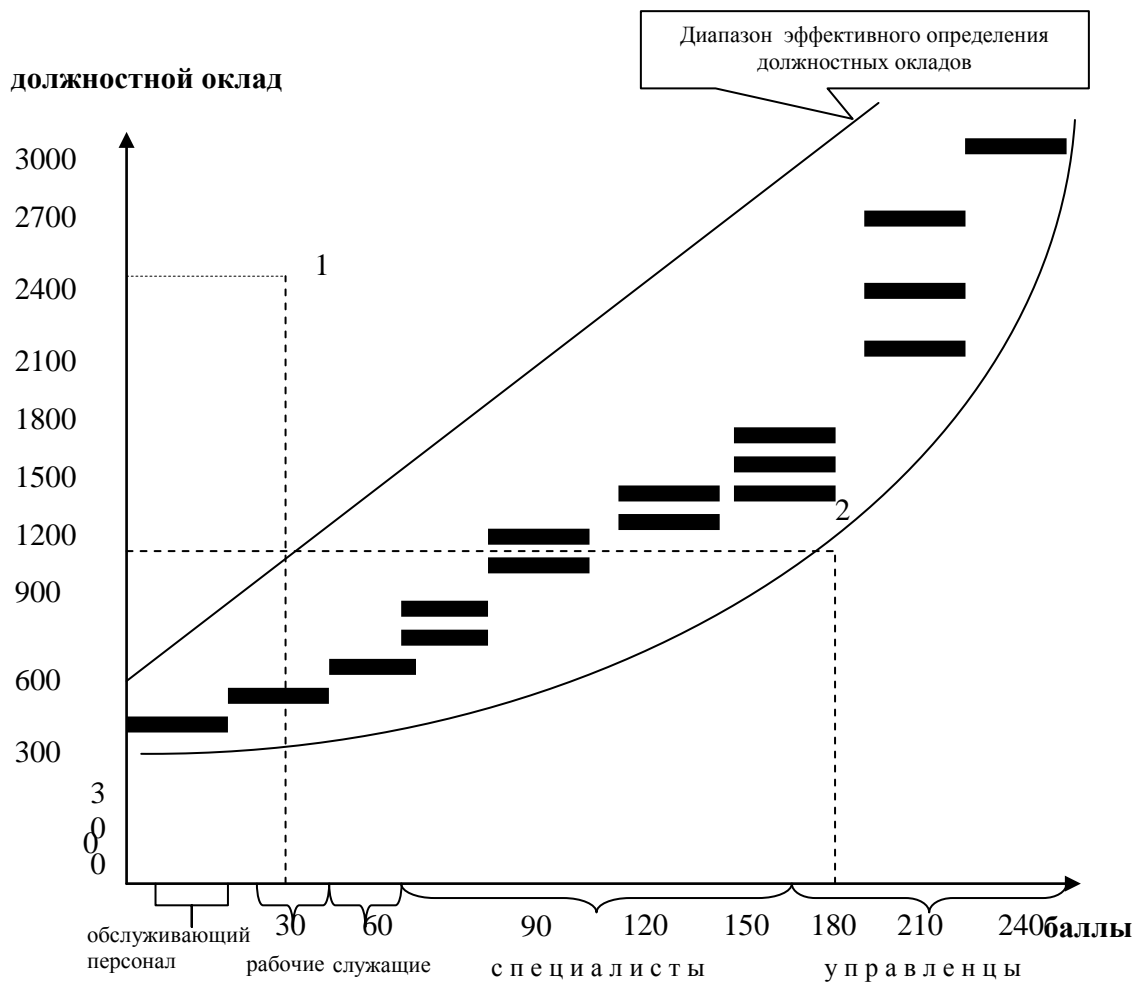


Рис. 16. График грейдов



Рис. 17. Структура заработной платы до введения системы грейдов

Так должна выглядеть структура заработной платы после внедрения системы грейдов (рис. 18).

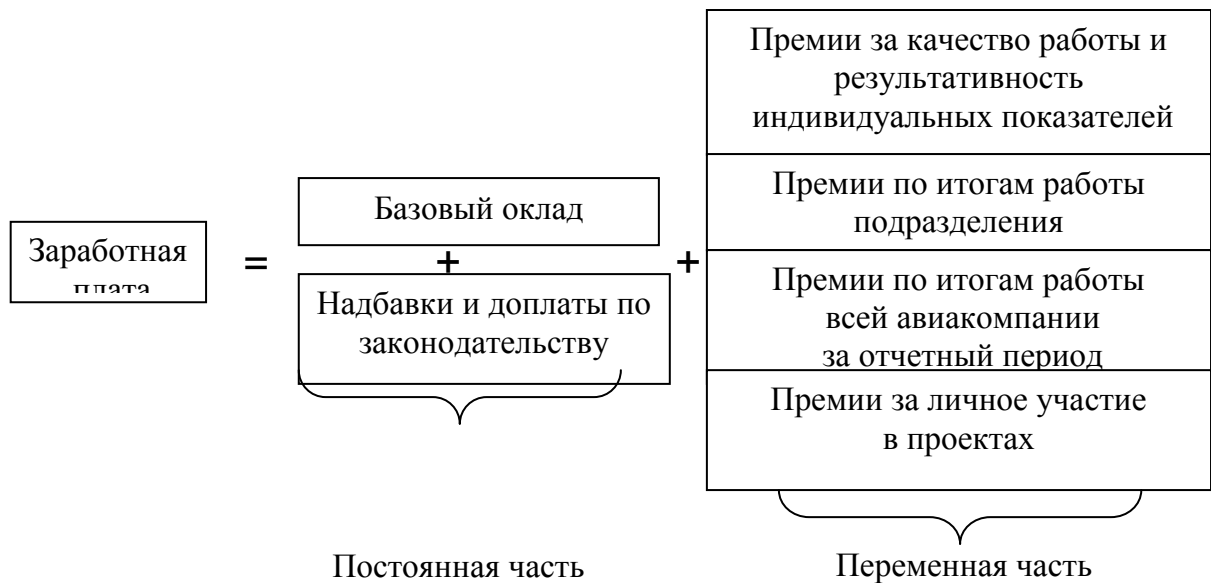


Рис. 18. Структура заработной платы после введения системы грейдов

В современных рыночных условиях **оптимальное соотношение** постоянной и переменной части заработных плат **должно составлять 60% к 40%**. Только такое соотношение, когда постоянная часть превышает переменную, заставляет работников выполнять план, чтобы получить большую часть своего заработка. А вторая (переменная) часть будет устанавливать окончательную справедливость, поскольку в нее войдут только премии, которые четко дают понять, за что получил их работник (за свой вклад в результаты работы подразделения или целой компании). А все другие надбавки переменной части (бонусы, бенефиты) должны исчезнуть, так как они безлики и необоснованны. Чем меньше всяких доплат в переменной части, тем лучше работник понимает, что он должен сделать для того, чтобы получить переменную часть зарплаты.

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась новая система для начисления переменной части зарплаты. Эта методика называется КРІ (*Key Performance Indicators* - Ключевые Показатели Эффективности), но она предназначена для расчета эффективности и результативности труда в процентах.

На сегодняшний день система грейдов и КРІ - это две наилучшие системы расчетов зарплат. В паре они полностью унифицируют начисление

обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной). Но пока в вашей авиакомпании не унифицирована система начисления переменной части, до сведения каждого работника надо довести, что премию дают не просто за выполнение функциональных обязанностей, а за качество и количество. Чтобы работник усвоил условия, при которых начисляются премии, их должно быть не более трех:

1. Минимальная и средняя премии начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения обязательств (планов).

2. Максимальная премия – за вклад в результаты работы компании за индивидуальные рекорды высококлассным специалистам.

3. Особая премия, которая начисляется за рацпредложения, внедрение которых принесло компании прибыль по факту. Скажем, придумал сотрудник план улучшения системы продаж или удешевления каких-то технических затрат, разработал бренд или новый вид продукции (до чего не додумались другие), начальство должно поощрить это в денежном выражении и пропорционально эффекту от результата внедрения проекта.

Система грейдов имеет следующие преимущества:

- помогает управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- повышает эффективность ФОТ от 10 до 30%;
- упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии;
- позволяет проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, отслеживать их динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
- позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка;
- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности компании с среднерыночной;
- выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
- решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
- облегчает процесс индексирования зарплат;
- позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

ГЛАВА 5. АНАЛИЗ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА ЗА РУБЕЖОМ

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами: Швеции – солидной заработной платой, Японии – оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, Франции – индивидуализацией зарплаты, Италии – выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработной платы на повышение эффективности производства.

В странах с развитой рыночной экономикой постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях НТП все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, с одной стороны, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и воспитанию новшества, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельщины утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп.

В Германии помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре зарплаты учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, за ее качество, за обеспечение функционирования оборудования.

В политике заработной платы используют и систему заслуг. Система «оценки заслуг» предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего

времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активности, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны – балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по результатам оценки их работы. «Оценка заслуг» наибольшее распространение получила в США.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоэффективной работе, что в конечном счете выражается в росте прибыли, производительности труда.

Стимулирование повышения качества рабочей силы (развития персонала) направлено на:

- привлечение и отбор кадров при найме;
- систематическую аттестацию кадров;
- закрепление кадров на предприятиях;
- создание на предприятиях соответствующих организационно-технических и социально-экономических условий труда;
- материальное стимулирование непрерывного роста профессионально-квалификационного уровня работников.

Механизм развития персонала реализуется в конкретных системах оплаты труда, надбавок и доплат. Особенно большую роль играют дополнительные ставки доходов, которые работник получает от предприятия.

Система привлечения работников на предприятие может предусматривать, например, для молодежи достаточно высокие первоначальные ставки заработной платы, которые не требуют материальных стимулов. В Японии для молодежи предусмотрена специальная семейная надбавка, размеры которой сокращаются с возрастом и стажем одновременно с ростом базовой заработной платы, отражающей повышение профессионально-квалификационного уровня работника.

В зарубежных странах широко используются различные методы аттестации. Наиболее известный метод – оценка заслуг работника. Суть этой оценки заключается в том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одинаковые должности, благодаря своим способностям, опыту, целевым установкам могут добиваться разных результатов. Оценка заслуг на предприятиях может использоваться для принятия решения о продвижении на службе, повышении (снижении) заработной платы, профессиональной подготовке (переподготовке), возобновлении (прекращении) срока контракта, об увольнении с работы.

Оценка деловых, личностных качеств работников является важным инструментом повышения их конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда.

Закрепление кадров на предприятии происходит через действующие системы заработной платы, социальных выплат, дивидендов на акции фирмы и

т.д. Наиболее интересный опыт закрепления кадров с помощью системы зарплаты имеет Япония, где ставки заработной платы впервые нанимаемых в 3,5 – 4 раза ниже ставок тех, кто уже заканчивает трудовую деятельность в данной фирме. Система «пожизненного найма» предусматривает автоматическое повышение зарплаты в соответствии с возрастом работника. Но в последнее время эта система стала дополняться поощрением за достижения. В составе самой заработной платы имеются также «надбавки на жизнь», которые включают жилищные, транспортные и тому подобные виды надбавок для обеспечения различных жизненных потребностей. Совокупный размер этих надбавок составляет 9-10% тарифного заработка работника, а в общей сумме заработка это незначительная величина. Тем не менее создается впечатление, что ни одно из насущных жизненных притязаний работника не ускользает от внимания работодателя. Развитию у персонала чувства общности с фирмой служат дополнительные социально-бытовые выплаты, льготы и услуги, предоставляемые персоналу на добровольных началах в добавление к обязательным, установленным государственной системой социального обеспечения. В их числе внутрифирменное обеспечение по старости, в которое были преобразованы прежние резервные фонды выходных пособий. Около 10% компаний в Японии имеют пенсионные фонды. Этим фондам предоставлены налоговые льготы, что дает фирмам дополнительный стимул для закрепления кадров.

Создание на предприятиях должного уровня организационно-технических условий проявляется в систематическом обновлении техники и технологии, улучшении условий труда, что при прочих равных условиях способствует привлечению и закреплению кадров. Высокий организационно-технический уровень производства вызывает рост производительности труда, ведет к повышению качества продукции, сокращению потерь рабочего времени. Эти условия включают также организацию и нормирование труда – последнее является элементом организации заработной платы и, следовательно, влияет на ее размеры и дифференциацию. Социально-экономические условия труда – это методы его материального и морального вознаграждения. В их числе важную роль играют методы установления и регулирования ставок и окладов: единые ставки заработной платы, автоматическое повышение ставок заработной платы, изменение ставок по результатам оценок заслуг. Это позволяет учесть специфику отдельных производств и групп работников.

Стимулирование непрерывного повышения квалификационного уровня обеспечивается применением систем оплаты знаний, квалификации, совмещения профессий и т.д. Сущность оплаты знаний состоит в том, что работнику платят не только за то, что он делает на рабочем месте, но и за то, что он потенциально может выполнить, обладая для этого суммой знаний. Эта система эффективна в условиях быстрой модернизации производства, перехода к выпуску новой продукции.

Самого пристального внимания заслуживает опыт зарубежных стран, так

называемого классического рынка (например, Франции, Германии, Швеции, Японии и др.). Основными формами регулирования зарплаты там являются:

- государственное регулирование – установление минимальной зарплаты, предельных размеров ее роста в период инфляции, налоговая политика;
- колдоговорное регулирование на общенациональном и отраслевом уровне, на договорной основе между правительством, руководством отраслей и профсоюзами определяются общий порядок индексации доходов, формы и системы заработной платы, размеры разовых повышений ее уровня, социальных выплат и льгот (в том числе пособий по безработице);
- фирменные коллективные договоры – фирмы устанавливают размеры тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок, утверждают систему участия в прибылях и т.д.;
- рынок рабочей силы – определяет среднюю заработную плату и др.

Все перечисленные формы тесно взаимосвязаны, взаимодействуют и влияют друг на друга, создавая единый механизм регулирования заработной платы. Рассмотрим подробнее особенности и конкретные инструменты регулирования и организации труда в некоторых развитых зарубежных странах.

Опыт Франции

Государственное регулирование оплаты труда осуществляется по трем направлениям: через налоговую систему, законодательство и соглашения по труду, а также установление зависимости роста фонда оплаты труда от динамики инфляции. Одним из элементов, образующих базу исчисления местных налогов, служит фонд оплаты труда (18% его величины). С фондом оплаты труда связаны и некоторые другие налоговые платежи предприятий. Так 2,6% фонда перечисляется государственным организациям, занимающимся переподготовкой кадров (если предприятие не имеет такого центра), и 1% - специализированным организациям, строящим жилье (если нет своего строительства). Это означает, что даже небольшое увеличение средств на оплату труда может привести к заметному снижению чистого дохода, остающегося в распоряжении предприятия. Избежать этих потерь можно, улучшая использование имеющихся трудовых ресурсов, внедряя прогрессивную технологию, современные методы организации и управления производством.

Центральным звеном регулирования роста фонда оплаты труда служат кодекс о труде и договорные отношения по вопросам оплаты труда между профсоюзами, министерствами, предприятиями и конкретными работниками. Кодексом о труде, принимаемым парламентом, устанавливаются основные социальные гарантии трудящихся: минимальный уровень заработной платы, условия назначения пособий по безработице, размер пенсии и необходимый трудовой стаж для ее получения, продолжительность оплачиваемого отпуска, принципы найма на работу. Решаются и другие вопросы, прямо или косвенно

влияющие на формирование фонда оплаты труда и расходы социального характера.

В соглашениях отраслевых профсоюзов с министерствами (национальные трудовые договоры) устанавливаются единые для отраслей экономики тарифные системы с достаточно широким диапазоном оплаты в рамках каждого разряда. В национальных трудовых договорах определяется также стаж работы для повышения заработной платы. Например, через два года зарплата работнику может быть увеличена на 2% ставки при условии ежегодной положительной аттестации.

Соглашения по вопросам оплаты труда, заключаемые на уровне предприятий, оформляются в форме коллективных и трудовых договоров. Коллективный договор заключается между предприятиями и наемными работниками по согласованию с местным профсоюзом. В договоре предусматриваются размеры тарифных ставок и окладов, действующих на предприятии, и другие условия оплаты труда (оплата отпусков, годовое вознаграждение, различного рода доплаты).

Трудовой договор (контракт) заключается между работником и администрацией предприятия. В нем указываются конкретный размер заработной платы и другие условия оплаты труда.

В зависимости от качества и эффективности труда на многих предприятиях работникам выплачивается ежегодная премия (тринадцатая зарплата). Один раз в три года им на основании особого соглашения о заинтересованности в доходах выплачивается премия за полученный доход, как правило, не более 1,5 тарифной ставки. Годовое вознаграждение выдается работникам на руки через пять лет. В течение этого времени сумма вознаграждения зачисляется на специальный счет в банке, проценты по которому не облагаются налогом, что создает заинтересованность в работе на предприятии.

Во Франции есть и механизм регулирования фонда оплаты труда в зависимости от инфляции. Конфедерации предприятий и финансовая администрация договариваются и фиксируют сумму фонда оплаты труда на предстоящий год, но прирост фонда оплаты труда не должен опережать прирост инфляции.

Опыт Швеции

Система определения уровня заработной платы в промышленности и сфере услуг представляет собой один из элементов довольно сложной «шведской модели» социально-экономического развития.

В области оплаты труда применяется политика так называемой «солидарной заработной платы», основой которой являются следующие принципы:

- равная оплата за равный труд;

- сокращение разрыва между размерами максимальной и минимальной заработной платы.

Принцип равной оплаты за равный труд предусматривает сквозные для всех отраслей тарифные условия оплаты труда работников, выполняющих одинаковую работу одной квалификации с одинаковой интенсивностью. Это означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Если из десяти предприятий одной отрасли три работают высококорентабельно, пять – на среднем уровне, а два – убыточно, то рабочие на любом из этих предприятий получают одинаковую плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении.

Такой подход побуждает администрацию убыточных предприятий или осуществлять модернизацию производства, или закрывать его. Политика единого уровня солидарной заработной платы не позволяет предпринимателям и работникам требовать получения той части прибыли, которая получена сверх нормального среднего для отрасли уровня. А за счет части сверхприбыли формируются так называемые фонды трудящихся.

Характерной особенностью «шведской модели» является сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой. В ходе переговоров о перезаключении коллективных договоров профсоюзы добиваются включения в них специальных пунктов об опережающих темпах роста заработной платы низкооплачиваемых работников. И налоги отчисляются таким образом, что после их уплаты соотношение по заработной плате между любыми категориями населения Швеции не превышает 1:2. Пока еще ни в одной стране мира не отмечалось такой незначительной дифференциации заработной платы.

Опыт Японии

Японская система оплаты труда основана на пожизненном найме, ротации, репутации и подготовке на рабочем месте. Тем не менее, постепенно классическая японская система заработной платы стала обращаться в сторону американской с ее базовым элементом – классификацией работ.

Однако в Японии существуют ограничения применения этого метода. Во-первых, класс работы - это не единственный и не базовый критерий определения заработной платы. По-прежнему в японской производственной культуре ценится стаж работы, и японский менеджмент старается сохранить баланс между функциональной шкалой и шкалой стажа. Другой особенностью японской системы классификации работ является то, что на практике оценка работ превращается в оценку способностей работника. Эксперты не классифицируют работу как таковую. Они стараются выяснить, что может работник, ее выполняющий.

В основе традиционной системы заработной платы лежит личная тарифная ставка, которая относится к конкретному работнику и зависит от его возраста, непрерывного трудового стажа в фирме и образования. Все принимаемые в расчет характеристики отдельных работников сводятся в тарифные сетки.

В качестве альтернативы традиционным системам оплаты труда японская практика выработала принципиально новый тип тарификации, увязываемый не столько с возрастом и стажем, сколько с конкретными характеристиками работника как такового, с его индивидуальными показателями в труде, со специфическими особенностями квалификации, отличающими его труд от других. В основу систем заработной платы стала закладываться трудовая тарифная ставка, само название которой свидетельствует о ее связи с трудовыми характеристиками работника и об усилении роли заработной платы в непосредственном стимулировании труда.

В качестве показателей, отражающих трудовой потенциал работника, получили наибольшее распространение способность исполнять свои обязанности (68,1% компаний), значимость каждой из обязанностей (25,3% компаний), уровень квалификации и профессиональная категория (34,8% компаний), результативность трудовой деятельности (36,5% компаний), а также служебный статус (47,5% компаний).

Размер основной заработной платы определяется по четырем показателям: возрасту, стажу, профессиональному разряду и результативности труда. При этом возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда – новой трудовой ставки (в данном случае она называется «ставкой за квалификацию»). Все возможные варианты сочетания показателей, определяющих размер каждой из двух ставок, сводятся в соответствующие сетки.

Личная тарифная ставка состоит из двух частей, одна из которых определяется возрастом, а другая – стажем работникам. Тарифная сетка строится так: по горизонтали откладываются значения личной ставки, дифференцированной по возрасту, а по вертикали – по стажу. Ставка конкретного работника при этом находится в точке пересечения соответствующих значений его возраста и стажа.

Размер трудовой тарифной сетки также зависит от двух показателей – уровня квалификаций и результативности труда работника: в соответствии с этим в сетке трудовых ставок их значения по горизонтали дифференцируются по профессиональным разрядам, отражающим уровень квалификации, по вертикали – по результативности труда, оцениваемой в баллах на основании оценок, выставяемых в процессе проведения аттестации или конкурсов.

Для различных категорий производственного персонала могут разрабатываться самостоятельные сетки трудовых ставок, однако чаще (на крупных предприятиях с числом занятых 1000 человек и более) применяется интегрированная сетка, подобная той, которая рассматривается нами. Она

является общей для всех категорий работников – рабочих, ИТР и служащих, а также для управленческого персонала (кроме управляющих высшего звена), и ее цель – смягчить в глазах «людей компании» различия в статусе. Вместе с тем для каждой категории работников в пределах общей сетки предусматривается свое, строго определенное место, ограниченное рамками присваиваемых им разрядов: для рабочих – с первого по пятый, для ИТР и служащих – с третьего по девятый, а для управленческого персонала – с седьмого по девятый.

Размер ставки работника увеличивается по горизонтали тарифной сетки с его переходом из одного разряда в другой. Этот переход обусловлен сроками прохождения соответствующей профессиональной подготовки, имеющими свои минимальные и максимальные границы. Конкретные сроки перехода в очередной разряд зависят, в частности, от того, насколько быстро работник сумел овладеть новой специальностью, умеет ли он совмещать разные трудовые функции, выполнять несколько видов работ, т.е. от того, насколько он смог продвинуться в профессиональном отношении. Между тем компания оставляет за собой право предоставлять тому или иному работнику возможности подготовки в зависимости от степени его перспективности, от его фактической трудовой отдачи.

Введение в тарифную систему оценки трудового вклада работника имеет большое значение. Результаты работы (уровень выполнения норм, качественные показатели) оцениваются ежегодно по трехбалльной системе, и в соответствии с полученной оценкой за год работник может быть переведен по вертикали тарифной сети на один, два и даже три ряда. Поэтому даже в пределах одной и той же квалификации каждый работник получает возможность непосредственно и самостоятельно влиять на размер своего заработка, не говоря уже о том, что расширяются его перспективы на повышение квалификации и дальнейший рост заработной платы.

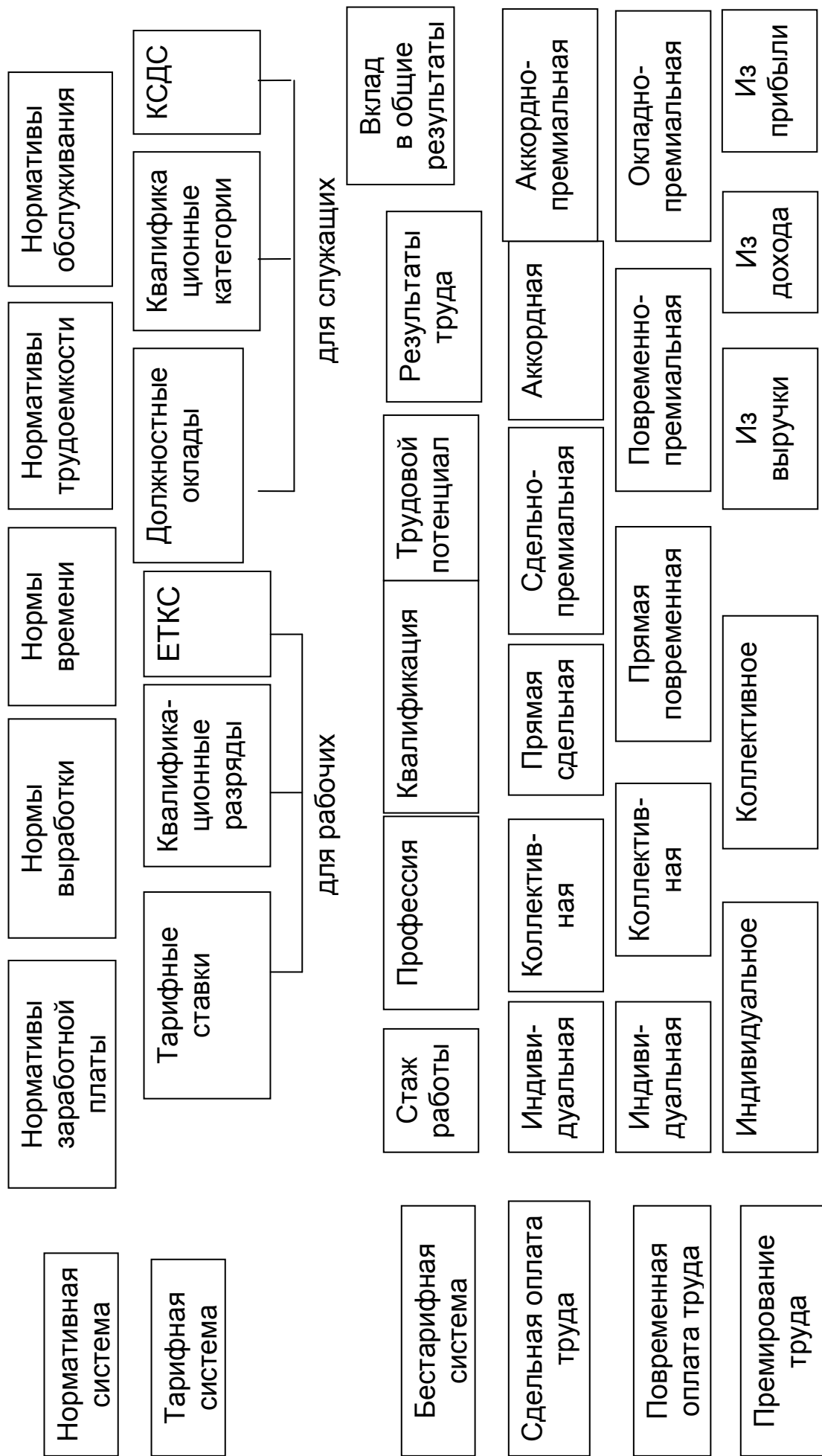
Применение трудовой тарифной ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работников, усиливая тем самым зависимость вознаграждения от результатов работы.

Таким образом, в области организации труда на современном этапе большинство японских компаний идет по пути выработки синтезированных систем, сочетающих элементы традиционной, повозрастной и новой, трудовой тарификации работников.

Разумеется, нельзя механически перенести шведский, японский или какой-то иной опыт в нашу экономику. Однако анализ его полезен. Он поможет активизировать поиск новых подходов и моделей организации регулирования оплаты труда в современных условиях.

Вопросы по теме «Мотивация персоналом»

1. Назовите компенсационные выплаты.
2. Автор теории «Иерархия потребностей».
3. Назовите «гигиенические факторы» в теории мотивации Ф. Герцберга.
4. Перечислите содержательные теории мотивации.
5. Понятийный аппарат: мотивация, потребность, вознаграждение, валентность.
6. Состав информации о кандидате на вакантную должность, технология ее получения и обработки.
7. Современная концепция мотивации поведения в процессе трудовой деятельности.
8. Иерархия потребностей (по А. Маслоу).
9. Концепция трудового потенциала человека.
10. Взаимосвязь между ростом производительности труда и мотивацией.
11. Технология отбора кандидатов на работу в авиапредприятиях.
12. Формы и методы стимулирования инициативы и предприимчивости работников (зарубежный опыт).
13. Принципы управления персоналом: американский и японский подход.
14. Структура совокупного личного дохода работника.
15. Понятийный аппарат: категория, профессия, специальность, квалификация, должность.
16. Фиксированная заработная плата, виды ее начислений.
17. Мотивация персонала. Процессуальные теории.
18. Минимальная оплата и прожиточный минимум.
19. Основные принципы распределения функциональных обязанностей в СУП.
20. Организационные основы заработной платы.
21. Построение эффективного мотивационного поля.
22. Нормативная модель специалиста.
23. Виды тестирования персонала.
24. Выплаты стимулирующего характера при мотивации, их структура.
25. Содержательные теории мотивации.
26. Виды социальных и трудовых льгот на авиапредприятиях.
27. Понятие грейдов.
28. Сущность грейдирования.
29. Понятийный аппарат теории В. Врума.
30. Мотивационные факторы в теории мотивации Ф. Герцберга.
31. Понятие тарифной сетки.
32. Теория справедливости Адамса.
33. Смысл теории «Х» и «У».
34. Понятие мотивации.
35. Понятие стимулирования.



Рекомендации по формированию системы мотивации персонала

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности (потребности общения)

- 1) Давайте сотрудникам такую работу, чтобы они могли общаться.
- 2) Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- 3) Периодически проводите с подчиненными совещания.
- 4) Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- 5) Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении

- 1) Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
- 2) Обеспечьте подчиненным положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- 3) Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
- 4) Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- 5) Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- 6) Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
- 7) Обеспечивайте подчиненным обучение и переподготовку, которые повышают уровень их компетентности.

Потребности в самовыражении

- 1) Обеспечивайте подчиненным возможность для обучения и развития, чтобы полностью использовать их потенциал.
- 2) Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- 3) Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Правила мотивирующей организации труда

- 1) Любые действия должны быть осмысленными.
- 2) Сотрудники должны испытывать чувство личной причастности к результатам деятельности, удовлетворение от работы с людьми.
- 3) Каждый на своем рабочем месте должен иметь возможность показать, на что он способен, утвердить свою значимость.
- 4) Работа должна обеспечивать возможность выразить себя в труде, узнать себя в каких-либо результатах.

- 5) Каждый сотрудник имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу и ее организацию; ему должна быть предоставлена возможность реализовать некоторые из этих пожеланий.
- 6) Необходимо ставить перед сотрудниками цели, достижение которых соответствует их уровню компетентности.
- 7) Каждый хорошо работающий сотрудник должен рассчитывать на признание и поощрение. Успех без признания приводит к разочарованию.
- 8) Необходимо, чтобы изменения в работе сотрудников предпринимались с учетом их знаний и опыта.
- 9) Следует регулярно сообщать каждому сотруднику информацию о качестве его труда.
- 10) По возможности необходимо избегать ситуаций контроля со стороны и больше ориентироваться на самоконтроль работников.
- 11) Следует реализовать потребность людей в приобретении новых знаний.
- 12) Необходимо избегать ситуаций, при которых старания сотрудников приводят к тому, что их еще больше нагружают работой.
- 13) Желательно организовывать работу так, чтобы каждый был сам себе шефом, мог продемонстрировать инициативу в организации производства, проявить индивидуальную ответственность.
- 14) Сотрудники должны знать, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства.

Способы создания позитивных предпосылок мотивации

- 1) Обеспечить на работе взаимное доверие, уважение и поддержку.
- 2) Предоставить каждому сотруднику интересную работу, побуждающую его развивать свои знания, умения и навыки.
- 3) Установить четкие цели, задачи и справедливые нормы выработки.
- 4) Объективно оценивать вклад сотрудников в достижения организации на основе регулярной обратной связи.
- 5) Создать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала.
- 6) Компенсировать затраты усилий сотрудников посредством повышения заработной платы и премий по результатам определенного периода.
- 7) Давать сотрудникам примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению, искренности и честности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н. Новгород: Талам, 2003.
2. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных условиях / пер. с англ. Н.Г. Владимирова. - М.: ООО «Вершина», 2004.
3. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2009.
4. Пинк Дэниэл. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. - Альпина Паблишер, 2012.
5. Резник и др. Персональный менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013.
6. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. пособие. - М.: Эксмо, 2013.
7. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – СПб: Наука, 2008.
8. Шеер Август-Вильгельм. Управляя менеджерами. – Альпина Бизнес Букс, 2012.
9. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012.
10. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. - М.: ЮНИТИ, 2012.
11. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник: - М.: ТК Велби: изд-во Проспект, 2013.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теории мотивации..... | 4 |
| Глава 2. Мотивационное поле..... | 13 |
| Глава 3. Трудовой доход работника и его компоненты | 25 |
| Глава 4. Система грейдов как эффективная модель мотивации персонала..... | 34 |
| Глава 5. Анализ систем оплаты труда за рубежом..... | 47 |
| Приложения..... | 56 |
| Литература..... | 59 |