

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.28 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль подготовки:** Управление персоналом организации

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 4 года

**Форма обучения:** очная

Оренбург 2015 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. Конспект лекций**

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Содержательные теории мотивации»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Процессуальные теории мотивации»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»
- 1.5 Лекция №5 Тема: «Формы и системы организации заработной платы»
- 1.6 Лекция №6 Тема: «Районное регулирование заработной платы»
- 1.7 Лекция №7 Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»
- 1.8 Лекция №8 Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»
- 1.9 Лекция №9 Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»

.....

### **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ**

(РУП не предусмотрено).....

### **3. Методические указания по проведению практических занятий**

(РУП не предусмотрено).....

### **4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....**

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Содержательные теории мотивации»
- 4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Процессуальные теории мотивации»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»
- 4.5 Семинарское занятие №5 Тема: «Формы и системы организации заработной платы»
- 4.6 Семинарское занятие №6 Тема: «Районное регулирование заработной платы»
- 4.7 Семинарское занятие №7 Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»
- 4.8 Семинарское занятие №8 Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»
- 4.9 Семинарское занятие №9 Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1.1 Лекция №1 (2 часа)**

**Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Мотивация трудовой деятельности как научная дисциплина и отрасль управления персоналом.
2. Основные понятия дисциплины
3. Стимулы труда.
4. Мотивация как процесс.
5. Мотивы поведения коллектива

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Мотивация трудовой деятельности как научная дисциплина и отрасль управления персоналом.**

Любая деятельность человека (физическая или умственная) направлена на удовлетворение потребности, достижения определенной цели, состояния, и именно эта направленность и степень активности в деятельности человека являются предметом воздействия системы мотивации.

В переводе с латинского языка «мотивация» - «movere» - означает побуждение. В менеджменте существует множество определений понятия «мотивация». Приведем некоторые из них. Итак, мотивация:

- «это процесс стимулирования (или побуждения) самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации»;
- «это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» (на наш взгляд наиболее интересное и корректное определение);
- «состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации»;
- «это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности»;
- «динамичная система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотивов), вызывающих и направляющих поведение человека. Под внутренними факторами понимаются потребности, интересы, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты».

Мотивация является феноменом внутреннего генерирования побуждения к определенным действиям и результатам. Человек может сам решить, быть ему мотивированным или не быть. Люди часто сопротивляются мотивации на производстве, за исключением тех случаев, когда в их работе естественно присутствует непрерывный фактор мотивации.

Совокупность движущих сил находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на

его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что деятельность человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;
- выявление соотношения внутренних и внешних сил;
- соотношение с результатами деятельности человека.

Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Механизм мотивации достаточно сложен. Для того чтобы всесторонне раскрыть сущность мотивации, остановимся на уяснении смысла основных понятий и психологическими явлениями, находящимися в системном взаимодействии друг с другом - это мотив, потребности, побуждение, цель, притязания, ожидания, интерес, стимул.

## **2. Основные понятия дисциплины**

Центральное место в теории мотивации занимает, конечно же, понятие «мотив».

В соответствии с толковым словарем С.И.Ожегова «мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию; довод в пользу чего-нибудь».

Мотив - это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив - это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно сознательное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь будучи в большей или меньшей степени осознаны.

Потребности - это ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо, это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения.

В психологии выделяют органические потребности и потребности личности. Потребность органическая - нужда организма в чем-то, недостаток чего-то. Потребность личности - переживаемое состояние внутреннего напряжения, возникающее вследствие отражения в сознании нужды (нужности, желанности чего-то) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием.

В общем виде все потребности можно разделить на два вида: первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими, например, потребности дышать, спать, потребности в пище, воде. Они являются врожденными, заложены генетически.

Вторичные потребности - психологические, например, потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо являются приобретенными, осознанными с опытом.

Поведенческим проявлением потребности является - побуждение. Побуждение - это желание, намерение действовать, энергетическая заряженность. Побуждение - это потребность, имеющая определенную направленность, цель.

При осуществлении мотивационной деятельности следует учитывать, что хотя потребности у большинства людей одинаковы, удовлетворяют они их по разному, так как поведение индивидуума в различных ситуациях не может быть определено и поддаваться внешнему воздействию.

Следует так же отметить, что часто мотив выражает не одну, а сразу несколько потребностей. Например, мотив получения материальных благ, основанный на потребности в уважении и общественном признании; на потребности в безопасности и защищенности в будущем; на физиологических потребностях.

Реальными, соотносимыми со средой, формами проявления потребностей выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания].

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Интерес - особое внимание к чему-нибудь, желание вникнуть в суть, узнать, понять; занимательность, значительность; нужды, потребности; выгода, корысть.

Интерес (лат. «interes» - имеет значение, важно) - форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, отношение к предмету как к чему-то для нее (личности) ценному, важному, привлекательному. Содержание и характер интереса связаны как со строением и динамикой мотивов, потребностей личности так и с характером форм и средств освоения действительности. Интересы личности крайне разнообразны, главным в данном понятии является то, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Выделяют непосредственный интерес, вызываемый привлекательностью объекта для личности, и опосредованный интерес как средство достижения поставленных целей деятельности.

Следующим важным понятием теории мотивации выступает **стимул**. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского «stimulus» - остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, и имеет как раз обратное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул - это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

- Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятии используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность (с понижением), строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

- Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата, вознаграждение за результаты, премии из прибыли предприятия, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля, мебели, ссуды на строительство жилья и другое.

- Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарность, почетная грамота, доска почета, почетное звание, ученая степень, диплом, публикации в прессе, правительственные награды и другое.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и другое. Это самый сильный стимул, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Мескон М.Х. в своем труде «Основы менеджмента» понятия «мотивация» и «стимулирование» использует как синонимы.

Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда - мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом

В отличие от стимула, мотив, по убеждению профессора О.С. Виханского - внутри человека. Другими словами, мотив - это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А. Н. Леонтьев: «... лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности - наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, происходит изнутри.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу — нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения

### **Структура мотивов трудового поведения**

Участвуя в трудовой деятельности, работник, как правило, одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Они могут быть существенными и несущественными, разной степени значимости и актуальности. Для ранжирования этой совокупности побудителей используются мотивы.

Мотив - это средство, с помощью которого индивидуум, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации и объектам.

**Мотив** (от франц.motif— побуждение) — побуждение к активности и деятельности личности, социальной группы, общности людей, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

**Мотивация**— это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения.

**Суть процесса мотивации трудовой деятельности** – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения - мотиваторов.

**Мотиваторы**- основания или предпосылки мотивации, определяющие предметно-содержательную сторону мотивации, ее приоритеты.

Мотиваторами выступают значимые факторы социального и предметного окружения (стимулы), либо устойчивые потребности и интересы.

**Мотивы выполняют многообразные функции.** К ним относятся:

- ориентирующая: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая: мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;
- опосредствующая: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;
- мобилизующая: мотив мобилизует силы организма работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;
- оправдательная: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.

### **Классификация мотивов**

В научных кругах не существует общего мнения относительно жёсткой классификации различных мотивов человека, но принято различать:

1. истинные (реальные) мотивы- это мотивы-побуждения, формирующиеся на психо-физиологическом уровне, как реакция организма на возникновение потребности;
2. провозглашаемые (открыто признаваемые) мотивы- мотивы-суждения, функция которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение, обосновать его;

Открыто провозглашаемые мотивы в отличие от мотивов-побуждений часто называют мотивировками. Мотивировка– совокупность доводов для обоснования чего-либо.

Кроме того, существует **ещё один способ группировки мотивов**, при котором специалисты сходятся во мнениях относительно классификационных признаков групп, но ведут споры относительно названий этих групп. Наибольшее число сторонников имеет следующее обозначение: первичные, общие и вторичные мотивы.

### **Первичные мотивы.**

Также их называют физиологические, биологические, врожденные.

Мотивы должны отвечать **двум условиям**, чтобы их можно было отнести к категории первичных:

1. должны быть врожденными;
2. должны обуславливаться физиологией.

Исходя из этого, самыми обычными из известных первичных мотивов являются голод, жажда, сон, стремление избежать боли, секс и материнский инстинкт.

Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности.

### **Общие мотивы.**

Существует ряд мотивов, находящихся как бы в промежуточной зоне между первичными и вторичными мотивами.

Для включения в данную категорию мотивы должны быть:

1. врожденными,
2. не обусловленными физиологией.

В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение или стимулирование, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования. Поэтому иногда такие мотивы называют "стимулирующими". К данной категории наилучшим образом подходят такие мотивы, как:

- любопытство, желание манипулировать, деятельность. Особенно заметны у животных и маленьких детей. И хотя зачастую эти мотивы приводят малышей к беде, их поддержание по мере взросления может оказаться весьма полезным. Если бы эти мотивы

подавлялись или сдерживались, все общество могло бы стать очень инертным. Это справедливо и на уровне организации. Если работникам не позволяют следовать мотивам любопытства, желания манипулировать и деятельности, то они не будут мотивированы и к труду;

- привязанность. Любовь, или привязанность, представляет собой очень сложную форму общего мотива. Сложность частично связана с тем, что во многих случаях любовь имеет сходство с первичными мотивами, хотя в других она больше похожа на вторичные. В частности, мотив привязанности, с одной стороны, тесно ассоциируется с первичным сексуальным мотивом, а с другой – со вторичным мотивом принадлежности. По этой причине привязанность иногда относят ко всем трем категориям мотивов, а некоторые психологи вообще не признают ее как отдельный мотив.

#### **Вторичные мотивы.**

Являются самыми значимыми при изучении поведения человека в организации.

Мотив должен быть **приобретенным**, чтобы его можно было отнести к категории вторичных. Этому критерию отвечает множество важных **человеческих мотивов**. К наиболее значимым относят:

##### **1. Власть.** Основывается на потребностях:

- 1.1. Влиять на людей так, чтобы они меняли свои позиции или поведение;
- 1.2. Контролировать людей и их деятельность;
- 1.3. Властвовать над другими;
- 1.4. Иметь возможность контролировать информацию и ресурсы;
- 1.5. Наносить поражение своим оппонентам или врагам;

##### **2. Достижения.** Основывается на потребностях:

- 2.1. Действовать лучше конкурентов;
- 2.2. Достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 2.3. Решать сложные проблемы;
- 2.4. Успешно справляться с трудными заданиями;
- 2.5. Находить лучшие пути выполнения чего-либо ;

##### **3. Принадлежность.** Основывается на потребностях:

- 3.1. Быть любимым многими людьми;
- 3.2. Быть принятым группой или командой;
- 3.3. Работать с людьми, готовыми к сотрудничеству;
- 3.4. Поддерживать гармоничные взаимоотношения и избегать конфликтов;
- 3.5. Участвовать в приятной общественной деятельности;

##### **4. Безопасность.** Основывается на потребностях:

- 4.1. Иметь гарантированную работу;
- 4.2. Быть защищенным от потери доходов или экономического краха;
- 4.3. Быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности;
- 4.4. Быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда;
- 4.5. Избегать действий, связанных с риском неудачи или обвинений;

##### **5. Статус.** Основывается на потребностях:

- 5.1. Иметь соответствующую машину и носить соответствующую одежду;
- 5.2. Работать в престижной компании и занимать хорошую должность;
- 5.3. Иметь диплом соответствующего университета;
- 5.4. Жить в хорошем районе;
- 5.5. Иметь привилегии менеджера высшего ранга.

### **3. Стимулы труда.**



*Стимулирование труда* – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимулирующие и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

#### **Стимулы могут быть материальными и нематериальными.**

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, *дифференцированность, гибкость и оперативность.*

*Комплексность* подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

*Дифференцированность* означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

*Гибкость* и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

*Стимулирование базируется на определенных принципах.*

**Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

**Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

**Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

**Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

**Сочетание моральных и материальных стимулов.** И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

**Сочетание стимулов и антистимулов.** Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

#### **Формы стимулирования персонала**

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

*Заработная плата* – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

#### **4. Мотивация как процесс.**

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, определяющих поведение. В другом – как совокупность мотивов. В третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. И так далее. Для однозначности восприятия понятия

“мотивация” в данном тексте мы будем рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка).

Довольно часто психологи в своих теоретических работах пытаются рассмотреть отдельно мотивацию внешнюю - экстринсивную и внутреннюю - интринсивную. Но на практике человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. То есть на внутреннюю мотивацию оказывают влияние внешние факторы. Говоря о внешней мотивации необходимо принять во внимание, что обстоятельства, условия, ситуации приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние.

В.Г. Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодальное, положительно-отрицательное ее строение. При положительной мотивации у человека возникает побуждение к непосредственной реализации потребности. Отрицательная мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждения к реализации потребности. Например, нахождение рядом с объектом своего влечения может вызвать как положительную мотивацию, так и отрицательную (в случае неразделенной любви).

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. А. Маслоу (Маслов) делит их на условные пять групп:

- Физиологические потребности
- Потребности в безопасности
- Социальные потребности
- Потребности в уважении
- Потребности в самореализации

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Продолав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может

использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## **5. Мотивы поведения коллектива**

Управляя различными формальными и неформальными группами следует принимать во внимание тот факт, что в группе людей действуют несколько иные принципы взаимодействия нежели те, которые использует отдельный индивидуум при решении своих повседневных вопросов. Самый хороший пример, который можно привести для более наглядной иллюстрации поведения группы - это эффект толпы. Индивидуум, после того как остается один на один с собой, очень часто не может объяснить своего неадекватного поведения в толпе, когда он находился среди других людей, и эта группа совершала действия, которые, обычно, чужды этому индивидууму.

Проанализировав поведение различных коллективов, можно выделить несколько психологических составляющих, которые принимает во внимание группа людей, подчиняясь формальному или неформальному лидеру. Эти психологические составляющие для облегчения их понимания можно сгруппировать в пять основных мотивов поведения коллектива:

**1-й мотив - мотив приобретения.** Мотив включает в себя все эмоции группы людей, возникающие у них при получении чего-либо во владение или в личную собственность. Эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, потому что владение чем-либо может побуждать ощущение ответственности, а так же вызывать состояние угнетения. К этому мотиву напрямую относятся все эмоции возникающие у коллектива при получении или изъятии наличных денег;

**2-й мотив - мотив удовлетворения.** В этот мотив включены эмоции, которые люди испытывают от выполнения той или иной работы. Любой руководитель в душе надеется (иногда даже что-то делает для этого), что сотрудники получают положительные эмоции от выполняемой ими работы, но практика обычно говорит об обратном. В этот мотив входят также все эмоции, возникающие при общении индивидуумов между собой;

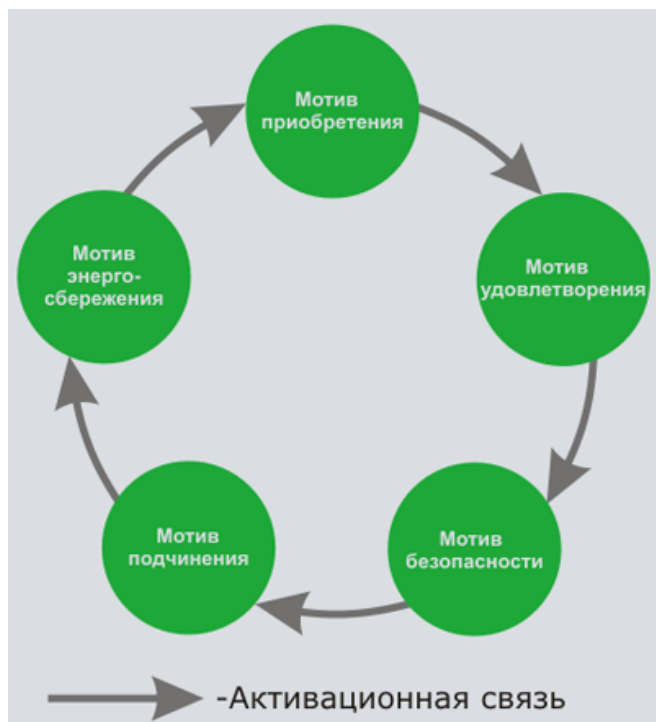
**3-й мотив - мотив безопасности.** В этот мотив включены эмоции людей, связанные с внутренней необходимостью и желанием иметь стабильную работу, хорошего и доброго начальника, хороших коллег, а так же избегать любых (не обязательно материальных) наказаний за плохо выполненную работу. Сюда же включен и страх, связанный с возможностью получения наказания при отказе выполнять дополнительную работу не входящую в основные должностные обязанности;

**4-й мотив - мотив подчинения.** В этот мотив включены эмоции, возникающие у людей в связи с осознанием того факта, что они вынуждены (по определенным причинам) подчиняться конкретному руководителю (формальному и неформальному лидеру) для достижения своих определенных целей. В этот мотив входят факторы осознания группой людей того факта, что эту группу, вообще то, кто-то должен возглавлять, иначе возникнет хаос и достижение поставленной цели станет невозможным или трудно осуществимым;

**5-й мотив - мотив энергосбережения.** Этот мотив включает желание людей не работать (патологическая лень). А так же наличие возможности спихнуть работу со своих плеч на кого-то другого или, при прочих равных условиях, выбирать и выполнять более простую работу (не обязательно физическую).

Мотивы поведения группы, как это ни странно покажется с первого взгляда, подвержены определенным упорядоченным связям между собой. Ошибка большинства людей, выполняющих функции управления, связана с тем, что, применяя ту или иную систему мотивации, обычно используется воздействие только на какой либо один мотив поведения группы. Другие мотивы либо не принимаются во внимание вообще, либо не учитывается их обязательное изменения в сторону увеличения или уменьшения воздействия на группу.

Мотивы поведения группы людей связаны между собой следующим образом:



Активационная связь, которая связывает между собой мотивы поведения группы людей воздействует на соседний мотив только прямым образом.

Т.е., руководитель группы, воздействуя какой либо системой мотивации на один из мотивов, пытаясь увеличить значимость этого мотива для коллектива, на самом деле обязательно косвенным способом увеличивает соседний мотив, связанный с ним активационной связью. Аналогично, воздействуя на мотив с целью уменьшить его влияние в группе, он обязательно уменьшает воздействие мотива, связанного с ним этой же активационной связью.

Примеры:

1) Руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за 1-й квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж (сотрудники, конечно, рады дополнительному материальному вознаграждению) увеличился, однако, при этом так же увеличился мотив удовлетворения отдела продаж. Скорее всего, вечером, после окончания работы, они коллективно отметят это событие.

Если же руководитель вычитает деньги из заработной платы сотрудников (так же неожиданно) в связи с тем, что оборот компании за первый квартал текущего года резко уменьшился, то это событие однозначно уменьшает мотив приобретения отдела продаж. Сотрудники отдела просто начинают не верить в ту систему начисления заработной платы, которая существует, и активационная связь обязательно воздействует на мотив удовлетворения отдела продаж, уменьшая его. Удовлетворение сотрудников отдела продаж от выполняемой ими работы резко уменьшается.

2) Пообещав наказать, в виде лишения премии, сотрудников бухгалтерии, если они не выйдут на работу в эти выходные, что бы привести в порядок всю документацию перед

грозящей проверкой компании, руководитель воздействует на мотив безопасности сотрудников бухгалтерии, увеличивая для них его значение. Сотрудники явно не желают терять премию и под угрозой наказания выходят на работу в выходные дни. Активационная связь обязательно воздействует на мотив подчинения работников бухгалтерии, увеличивая его значение. Сотрудники начинают подчиняться руководителю и выполнять его последующие приказы без лишнего напоминания.

Однако, пообещав наказать сотрудников охраны за совершенное нарушение во время дежурства, начальник охраны не выполнил свое обещание и не удержал штраф из их зарплаты. Тем самым он уменьшил мотив безопасности сотрудников охраны. Они теперь попросту не верят в то, что начальник сумеет их наказать при подобном нарушении в будущем. Активационная связь вмешалась и воздействовала на мотив подчинения отдела охраны в сторону уменьшения его влияния. Охранники чаще стали не выполнять приказы своего непосредственного руководителя.

*Мотивы приобретения группы можно увеличить следующими способами:*

ввести сдельную систему оплаты труда;  
сократить время между выполненной работой и материальным поощрением трудового коллектива;

создавая определенную группу комплектовать ее либо молодыми, либо пожилыми работниками;

по возможности не применять безналичные выплаты заработной платы, используя банковские карты, которые стали модными в последнее время.

Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы приобретения Вашего коллектива, логично и правильно следует выполнить перечисленные выше действия с точностью наоборот:

- ввести повременную систему оплаты труда;
- увеличить время между выполненной работой и материальным поощрением трудового коллектива;
- сформировать группу из людей разного возраста;
- ввести систему выплаты заработной платы с использованием банковских карт.

*Мотивы удовлетворения группы можно увеличить следующими способами:*

- выбирая должность для Вашего работника или предлагая ему выполнить ту или иную работу, Вам необходимо учитывать его психологические особенности;
- ввести контроль за конечным результатом выполнения поставленной задачи сотрудниками;
- создать оптимальное для работника отношение ответственность/риск;
- дать возможность работникам коллективно участвовать в принятии некоторых решений.

*Наоборот, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы удовлетворения Вашего коллектива, действия должны быть обратными:*

предложить работнику выполнить ту работу, которая ему неинтересна;  
убрать контроль за конечным результатом выполняемой работы, у работников соответственно появляется внутреннее ощущение, что их выполненная работа никому особо не нужна. Мотив удовлетворения снижается;

увеличить показатель риска для работника, выполняющего ту или иную работу. У работников снижается мотив удовлетворения от выполняемой работы;

взять всю власть в свои руки и единолично принимать решения.

*Мотивы безопасности группы можно увеличить следующими способами:*

- ввести контроль среднего результата, т.е. разбить выполняемую работу на несколько составляющих и контролировать выполнение каждого этапа;
- ввести понятия (и воплотить это в реальность) неотвратимости наказания.

*Если Вы как руководитель приняли решение кого-то наказать, то обязательно должны выполнить свое обещание;*

- если Вы кого-то наказываете или штрафуете, то это наказание (штраф) должны быть существенными;

- и очень интересное дополнение, которое также увеличивает мотив безопасности группы - это анонимность контроля за выполнением тех или иных работ. Вы как руководитель точно знаете хорошо или плохо сделана работа, но Ваши работники не знают о том, что их кто-то проверяет. Это дополнение, по нашим исследованиям, часто вообще не принимается руководителями в расчет.

*Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы безопасности Вашего коллектива, следует:*

- ввести контроль только за конечным результатом и в очень явном виде;
- обещать коллективу наказание и в то же время быть добрым, отменять его;
- наказания и штрафы сделать несущественными, например, в виде выговоров, такие наказания не лишают группу материальных средств.

*Мотивы подчинения группы можно увеличить следующими способами:*

- увеличить количество совместных мероприятий, не обязательно коллективные праздники, но и коллективные работы;
- при формировании рабочей группы укомплектовывать ее по принципу разнополости сотрудников, коллектив должен быть смешанным;
- постараться, как можно реже применять ротацию сотрудников в коллективе;
- по возможности ввести уравнительную (с точки зрения количества денег, а не метода ее начисления) систему заработной платы.

*Для достижения обратного эффекта:*

- добиться ситуации, когда работники большую часть времени работают в гордом одиночестве;
- сформировать только мужской или женский коллектив;
- по возможности чаще перемешивать людей в созданной структуре компании, или постоянно давать им новую работу, которая для них не является привычной;
- засекретить данные о заработной плате коллектива.

*Мотивы энергосбережения группы увеличивают следующими способами:*

- формируя группу, по возможности привлекать в нее высококлассных специалистов, сокращая тем самым усилия, которые необходимо приложить для достижения конечного результата;
- по возможности создать женский коллектив;
- не стимулировать (не поощрять) различные инновационные предложения, поступающие Вам от Вашего коллектива.

*Понижение:*

- привлечь к выполнению работы людей с низкой квалификацией;
- по возможности создать мужской коллектив;
- найти способы материально поощрять предложения с инновациями, и подсознательно заставить коллектив развиваться в сторону генерирования интересных и полезных предложений.

Что бы воздействовать на любой мотив поведения группы вовсе необязательно воздействовать на него непосредственным образом. Можно использовать соседний мотив связанный с ним активационной связью.

Хотелось бы заметить еще одну немаловажную деталь из нашей практики. Большинство руководителей, начиная применять перечисленные выше методики, пытаются сильно и сразу воздействовать на тот или иной мотив поведения группы, применяя при этом сразу все способы, и неизбежно сталкиваются с определенной проблемой. Если мотив, на который идет воздействие, увеличивается или уменьшается столь сильно за короткий промежуток времени, возникает так называемая патология мотива. Другими словами, этот мотив является единственным и решающим для выбора модели поведения этой группы. Если Вы сталкиваетесь с такой проблемой, то при

попытке разрешить сложившуюся ситуацию обязательно должны придерживаться следующего правила. Для устранения патологии мотива воздействовать надо на предыдущий мотив, а не на мотив, который находится в стадии патологии.

До сих пор вроде бы было все просто и понятно, и Вы уже думаете, как воплотить в реальность пришедшие в Вашу голову идеи. На самом деле есть еще кое что: мотивы поведения группы связаны между собой не только одной связью, называющейся активационной.

Во взаимодействии мотивов поведения группы присутствует еще одна связь, называемая угнетающей связью. Она воздействует на мотив, с которым она связана следующим образом: увеличивая воздействие какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь уменьшает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью. И наоборот, уменьшая воздействие какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь увеличивает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью.



Примеры:

1) Руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за 1-й квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж увеличился, при этом так же увеличился их мотив удовлетворения, однако, изменился еще и мотив безопасности отдела продаж. Он уменьшился из-за наличия угнетающей связи между мотивом приобретения и мотивом безопасности. Неожиданные деньги внесли в голову сотрудников следующую, на первый взгляд, нелепую мысль. Если нам по каким то причинам ни с того, ни с сего дали денег, то есть большая вероятность, что через какое то время, так же неожиданно нас накажут, например, оштрафуют. Одним словом, заберут наши деньги.

Если же руководитель вычел деньги из их заработной платы (так же, неожиданно для отдела продаж) в связи с тем, что его не устроил оборот компании за первый квартал текущего года, мотив удовлетворения уменьшился. Это событие, однозначно, уменьшило их мотив приобретения. Отдел продаж не верит в существующую систему начисления заработной платы. У сотрудников отдела продаж уменьшилось удовлетворения от выполняемой работы. Угнетающая связь, воздействуя на мотив безопасности, увеличила



его значение. Как это ни странно, но у сотрудников в глубине души все-таки усилилось ощущение того, что они работают в стабильной и крепкой компании. И если руководитель принимает жесткие (иногда неожиданно жесткие) меры по наказанию, то компании не грозит попасть в ситуацию, которая сможет ее дестабилизировать.

Рассматривая взаимодействие мотивов между собой, хотелось бы отметить тот факт, что сила воздействия активационной и угнетающей связи не прямо пропорциональна прямой силе воздействия на какой-то мотив. Можно предложить Вам примерные пропорции взаимодействия этих связей. Не зависимо от того, увеличиваете ли Вы или уменьшаете мотив для группы распределение силы воздействия таково: если мы прикладываем усилие равное 3-м на какой-то мотив, то активационная связь воздействует на связанный с ней мотив с силой, равной 2-м, угнетающая связь воздействует на свой мотив с силой, равной 1.

И в заключение хотелось бы дополнить всю эту схему взаимодействия мотивов еще одним следующим понятием. При возникновении ситуации когда значение одного из мотивов поведения группы людей попадает в фазу патологии, появляется еще одна связь, которая называется противоугнетающей.



Ее действие заключается в том, что она частично или полностью блокирует действие угнетающей связи. Повторюсь, если у Вас в группе, которой Вы управляете, возникает ситуация наличия патологического мотива поведения группы, то чтобы устранить его влияние и вывести мотив из ситуации патологии, воздействовать нужно не на сам мотив напрямую, а на предыдущий мотив, с которым он связан активационной связью.

И еще одно дополнение. Патология мотива чаще всего возникает в ситуации различных сбоев работы компании, т.е. тогда, когда происходит какое-то событие, нарушающее привычный ритм работы компании. В эти моменты у группы, в зависимости от ситуации, любой из мотивов может уйти в состояние патологии.

Пример патологии мотива подчинения. Вы как руководитель попали в ситуацию невозможности выплатить заработную плату своим сотрудникам во время, и эта задержка неопределенна во времени. Ваши сотрудники перестают Вам доверять, и мотив подчинения попадает в сферу патологии. Ваши сотрудники просто не выполняют поставленные Вами задачи и их мотив подчинения стремиться к нулю. Мотив энергосбережения этой группы также резко уменьшается, и ваши сотрудники делают все, что угодно, но только не ту работу, которая необходима Вам в данный момент. Если попытаться применить нашу схему к такому коллективу, то угнетающая связь по идее должна была усилить мотив приобретения этого коллектива. Коллектив должен стремиться к тому, что бы заработать себе деньги. Однако, на практике срабатывает противоугнетающая связь, и она не увеличивает мотив приобретения сотрудников и, как следствие, группа начинает работать себе во вред. Вместо того, что бы зарабатывать, сотрудники занимается чем угодно, только не работой. Воздействовать на коллектив в данной ситуации нужно и правильно через мотив безопасности. Показывая реальными действиями группе тот факт, что Ваша компания сильная, стабильная и надежная структура, Вы не спеша, выведете мотив подчинения из зоны патологии.

## 1.2 Лекция №2 (2 часа)

Тема: «Содержательные теории мотивации»

### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. Первоначальные теории мотивации МакГрегора
2. Теория потребностей А. Маслоу,
3. Теория существования, связи и роста Альдерфера,
4. Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда,
5. Теория двух факторов Герцберга.

### 1.2.2. Краткое содержание вопросов

#### 1 Первоначальные теории мотивации МакГрегора

В дальнейшем эти идеи развил в "теорию X" и теорию Y" Д. Макгрегор. Он сформулировал свои теории к 1957 г. Макгрегор выдвинул предположение о том, что средний человек не любит работы и будет уклоняться от нее при первом возможном случае. Поэтому его необходимо постоянно принуждать к труду, осуществляя жесткий контроль и систему наказаний. Такой работник не может плодотворно работать без угрозы лишить его части материальных потребностей. Макгрегор также считал, что большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, не имеют высоких запросов в труде и хотят больше всего безопасности. Поэтому менеджеры 50-х годов должны были ориентироваться в своей работе главным образом на "теорию X".

Новый подход, связанный с изменением социально-экономических условий, назван был Макгрегором "теория Y". Суть ее в том, что есть люди способные, с самомотивацией и они находят удовлетворение в самостоятельной работе, если для этого созданы соответствующие условия. Для таких людей физические и умственные усилия на работе также естественны, как отдых или развлечения. При достижении целей, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль, стремится к ответственности.

Дугласом МакГрегором были предложены теория «X» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег либо из страха перед некими угрозами. Однако,

создав теорию «Х», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенный на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что **люди не ленивы и не безответственны**. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следует особо подчеркнуть, что теория «Х» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает, что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением. Теории «Х» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «Х», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «Х», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее авторитарный стиль управления.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y»:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;
- если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Основываясь на этих предположениях, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня — потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. По-настоящему демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои цели в соответствии с теми,

которые он сформулировал. Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль.

В содержательных теориях мотивации делается упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. В основе теорий Х», «У» и «Z», описывающих типы работников, лежит отношение человека к труду. Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «Х», «У» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, менеджер должен применять различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно.

**Ключевыми положениями теории Х являются:**

- ◆ в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- ◆ обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- ◆ по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- ◆ средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- ◆ качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Для данной теории естественным является применение в качестве главного стимула принуждение, а вспомогательного, материальное поощрение.

Теория «У» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей.

**Ключевыми положениями теории «У» являются:**

- ◆ в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- ◆ физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- ◆ нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
- ◆ внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ◆ ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- ◆ обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- ◆ многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке:

самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик - по данным многочисленных исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

**Ключевые положения теории «Z»:**

- ◆ в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- ◆ люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- ◆ должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- ◆ предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- ◆ на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- ◆ предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- ◆ администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- ◆ человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», и «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

## **2. Теория потребностей А. Маслоу,**

Абрахам Маслоу — один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу;
- потребности, если они неудовлетворенны, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность не удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как, в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

**Физиологические потребности.** К данной группе относятся потребности в пище, воздухе, воде, убежище, сексе и т.п. – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.

**Потребность безопасности.** Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий.

**Потребность принадлежать к социальной группе.** Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.д.

**Потребности признания и уважения.** Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению, либо же к положению признанного авторитета при решении задач.

**Потребности самовыражения.** Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.д.

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

### **3. Теория существования, связи и роста Альдерфера,**

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

потребности существования;

потребности связи;

потребности роста.

Потребности существования, по Альдерферу, включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данному виду можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности и самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если

не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

#### **4. Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда,**

Теория Дэвида Мак Клеелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они получили этот результат в одиночку.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением.

Мак Клеелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому, исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Мак Клеелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия.

#### **5. Теория двух факторов Герцберга.**

Во второй половине 1950-х гг. XX в. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 22 инженеров и конторских служащих одной крупной

лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после описания служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» («гигиенические») и «мотивирующими факторами» (таблица 1).

**Теория двух факторов Герцберга**

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу (таблица 2). Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких возможностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

**Таблица 2**

**Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга**

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Потребности самовыражения, признания и уважения	Мотивирующие факторы
Социальные потребности	Факторы условий труда
Потребности в безопасности	
Физиологические потребности	

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать



исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинности операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

### **1.3 Лекция №3 (2 часа)**

#### **Тема: «Процессуальные теории мотивации»**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Теория ожиданий В. Врума, и ее влияние на производительность труда.
2. Теория подкрепления мотива Скиннера.
3. Теория справедливости Адамса

##### **1.3.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Теория ожиданий В. Врума, и ее влияние на производительность труда.**

Врум предложил теорию ожидания, объединив результаты исследований других авторов. В частности, его взгляды основаны на научных работах Левина и Роттера.

Теория ожидания основана на следующем предположении: люди заранее ожидают, что определенные действия дадут желаемый результат (наличие ожидания), причем этот желаемый результат заслуживает того, чтобы к нему стремиться или, напротив, избегать его (наличие валентности). Врум дает следующее определение этим двум терминам.

Ожидание — «сиюминутное убеждение относительно вероятности того, что конкретное действие приведет к конкретному результату». Чем сильнее уверенность в том, что определенное действие приведет к конкретному результату, тем более сильным считается ожидание.

Валентность — «аффективные ориентации на определенные результаты». При положительной валентности человек предпочитает добиваться результата, а не отказываться от его достижения, при отрицательной валентности человек предпочитает не достигать результата. Нулевая валентность означает, что человеку безразлично, какой результат будет достигнут.

Мотивация зависит от того, насколько сильно ожидание у данного человека и насколько важна для него данная цель. Вероятно, мотивация человека будет максимальной в том случае, когда его ожидание сильно, а валентность либо положительная, либо отрицательная. (Люди будут мотивированы к достижению достойных с их точки зрения целей, даже если это будет цель избежать какой-либо ситуации или результата). Если валентность нейтральная (нулевая), то, как утверждает теория ожидания, человек вряд ли будет мотивирован к совершению какого-либо конкретного действия, так как люди не мотивированы стремиться к достижению того, что они не считают достойной целью.

Важно различать понятия «валентность» и «ценность». Врум утверждает, что «в любой момент времени может возникнуть значительное расхождение между ожидаемой удовлетворенностью каким-либо результатом (то есть его валентностью) и действительной удовлетворенностью, которую вызывает этот результат (то есть его ценностью)». Таким образом, валентность скорее связана с ожиданиями, нежели с действительным опытом. Например, человек считает перспективу (валентность) повышения по службе целью, достойной того, чтобы к ней стремиться. Однако, получив

желаемое повышение, он может вдруг обнаружить, что достигнутое не стоит его ожиданий (ценность).

Третьим важным элементом в теории ожидания является инструментальность. Тогда как ожидание касается воспринимаемой вероятности того, что определенное поведение повлечет за собой конкретный результат, инструментальность связана с пониманием, что промежуточный результат приведет к другому, важному результату. Например, человек может считать, что если он или она приложит больше усилий, то это повлечет за собой рост эффективности работы, а это, в свою очередь, повлечет за собой повышение по службе.

Врум утверждал, что валентность результатов очень часто является производной от того, насколько эти результаты служат инструментом достижения или предотвращения других результатов. Это означает, что валентность результатов, которые сами по себе могут не считаться важными, может увеличиться в связи с тем, к чему эти результаты приводят. Вернемся к примеру из предыдущего абзаца. Повышение эффективности работы могло бы быть невалентным для человека, если бы не приводило к тому, чего данный человек желает. Однако эффективность работы обладает валентностью, так как служит инструментом для достижения конечной цели.

Существует ряд инструментальностей: от положительной до отрицательной.

Положительная инструментальность — когда «вторичный результат будет определенно достигнут, если будет достигнут первичный результат».

Нулевая инструментальность — когда «нельзя предполагать связь между достижением первичного результата и достижением вторичного результата».

Отрицательная инструментальность — когда «вторичный результат определенно будет достигнут при условии отсутствия первичного результата, и ... невозможен при наличии последнего».

Участие в прибыли в крупных организациях в форме фиксированного процента без учета эффективности работы, скорее всего, будет иметь нулевую инструментальность для роста личной эффективности, так как люди не смогут увязать свои личные усилия с фиксированной долей прибыли. Напротив, сдельная оплата труда обладает положительной инструментальностью, так как для получения более высокой заработной платы необходимо добиться эффективности работы. Наконец, в ситуации, когда работнику отказывают в повышении заработной платы вследствие низкой эффективности, имеет место отрицательная инструментальность. Повышение заработной платы происходит при условии отсутствия низкой эффективности и невозможно при ее наличии.

Внешнее вознаграждение или результаты часто служат инструментом достижения других целей. Например, заработная плата обладает положительной валентностью в связи со своей положительной инструментальностью для оплаты личных финансовых счетов. С другой стороны, факт увольнения обладает отрицательной валентностью из-за отрицательной инструментальности для сохранения репутации хорошего работника.

Врум пришел к выводу, что степень удовлетворенности людей работой (мерой удовлетворенности служит привлекательность для людей их работы) напрямую связана с тем, в какой мере их работа является инструментом для достижения привлекательных для них результатов. К этим результатам относятся:

- 1) заработная плата;
- 2) уважение со стороны супервайзеров;
- 3) взаимодействие с коллегами;
- 4) количество различных операций, выполняемых на работе.

Врум также обнаружил связь между отсутствием некоторых из вышеуказанных результатов, с одной стороны, и текучестью кадров и пропусками работ, с другой стороны. В частности, он установил прямую связь между отсутствием на рабочем месте и текучестью у тех работников, которые были полностью или частично лишены

возможности принимать решения или участвовать в неформальном общении, а также у работников, чьи супервайзеры не проявили к ним уважения.

Стоит отметить, что в своем исследовании Врум уделял основное внимание внешним, а не внутренним результатам. При внешнем вознаграждении требуется, чтобы другие люди признали высокую эффективность работы и предоставили вознаграждение. Внутреннее вознаграждение вызывает и формирует у человека чувство, что работа хорошо сделана. При этом не требуется признания других людей (хотя такое признание может дополнительно внести свой вклад во внутреннее вознаграждение).

Менеджеры, которые пытаются использовать теорию ожидания в качестве средства для мотивирования своей команды, должны запомнить следующее: хотя некоторые обобщения относительно представлений людей о вознаграждаемом результате возможны и соответствуют действительности, но ключевое значение имеет то, как воспринимает ситуацию каждый отдельный человек. Попытки объяснить связь между эффективностью и результатами, конечно, не будут пустой тратой сил. Однако индивидуальные особенности — например, желательность результатов — приведут к тому, что эффективность доведения такой информации до конкретных людей будет различной.

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность — не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и, что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидание результатов — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит в неделю на 10 человек больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством, получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания заслуг. Если валентность низка, то есть ценность

получаемого вознаграждения не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать. [3]

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить последним, что они могут добиться этого уровня, если приложат усилия.

## 2. Теория подкрепления мотива Скиннера

Она же – Теория усиления мотивации, Теория подкрепления мотивов, Теория оперантного научения.

Согласно теории подкрепления поведение людей обусловлено последствиями их действий в прошлом в подобной ситуации. Сотрудники извлекают уроки из своего прошлого опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых привело к негативным результатам.

За поведением должно следовать подкрепление. Оно бывает позитивным (*поощрение*) и негативным (*наказание*).

Позитивное подкрепление означает финансовое и моральное стимулирование. Оно приводит к повторению поведения, предшествовавшего подкреплению, и к усилению желательного поведения (отклика на подкрепление)

В соответствии с теорией подкрепления, привычка в поведении будет наиболее устойчивой, если:

- 1) подкрепление происходит сразу же после реакции (правильного поведения),
- 2) подкрепление происходит многократно,
- 3) величина подкрепления (то есть награды или наказания) достаточно велика и награда имеет высокую *валентность*.

*О наказаниях.* Скиннер считал, что неправильное (нежелательное) поведение нужно просто игнорировать, а правильное – поощрять.

Наказание приводит лишь к **подавлению поведения, вызвавшего наказание**, а не к правильному поведению.

Применение наказания обычно имеет такие побочные эффекты как *деструктивная тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя»*. Наказание может вынудить индивида прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения. Наказание часто вынуждает индивида не отказаться от нежелательного поведения, а лишь трансформировать его в форму не столь явную и потому не попадающую под наказание (распитие спиртных напитков на рабочем месте). Разумеется, есть случаи, когда наказание является необходимым средством подавления социально опасного поведения, угрожающего здоровью и жизни других людей. Однако, как правило, наказание – малоэффективное средство воздействия на поведение людей, и его следует по возможности избегать.

Исследователями было предложено несколько схем подкрепления.

1. При *непрерывной* схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции (желательного события).

2. При *пропорционально-временной* схеме – каждый раз по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение.

3. При *пропорциональной* схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций.

4. И, наконец, при *случайной* схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

Многочисленные эксперименты *на животных* показали, что различные схемы подкрепления способны с различной эффективностью стимулировать и закреплять желательные виды поведения.

Исследования людей, хотя и не столь многочисленные и систематичные, продемонстрировали аналогичную закономерность.

Применение позитивного подкрепления специалиста предполагает использование двух схем:

1.Непрерывной схемы – подкрепление применяют после каждого события.

2.Пропорционально-временной схемы – подкрепление применяют каждый раз через фиксированные интервалы времени.

Одной из форм изменения поведения являются различные формы денежных выплат, подкрепляющих желательное поведение работников (например, более эффективную деятельность).

В серии исследований денежного стимулирования Г. Юкл со своими сотрудниками изучал эффективность различных схем подкрепления (форм оплаты). ***Работники со сдельной формой оплаты были стабильно более продуктивны, чем те, кто работал «на окладе», т. е. получал почасовую оплату.*** Аналогичные результаты были получены в процессе обучения. Они сравнивали влияние различных форм оплаты на скорость обучения работников электротехническим знаниям. *Сотрудники, получавшие почасовую оплату, смогли выполнить только 40 % проверочных тестов, в то время как сотрудники, работавшие сдельно, оказались в 1,5 раза эффективней.*

Целый ряд исследований продемонстрировал возможность успешного применения методов подкрепления для изменения, помимо трудовой деятельности, других аспектов поведения в организации. Так, исследователи продемонстрировали возможность значительного снижения *абсентеизма (отсутствия на работе)*. В организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного периода (месяца, трех месяцев и т. д.) не пропустили ни одного рабочего дня (по любым причинам), значительно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (например, по болезни). С помощью поощрения Дж. Херманну вместе с коллегами удалось даже скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.

### **3. Теория справедливости Адамса.**

**Исходным положением теории С.Адамса** является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

**Основной вывод теории справедливости** состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Многие компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается ученый С. Адамс.

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что, обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня коллег, то они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

#### **1.4 Лекция №4 (2 часа)**

##### **Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Три слоя мотивационного ядра личности:
  - а) ценности труда,
  - б) практические требования к работе,
  - в) оценка вероятности реализации этих требований в конкретных условиях.
2. Функции трудовой мотивации: побуждающая, направляющая, регулирующая
3. Значение материальных и моральных стимулов трудовой деятельности. Мотивообразующие свойства социально-ценностных установок человека в системе «работник — производство».

##### **1.4.2. Краткое содержание вопросов**

## 1. Три слоя мотивационного ядра личности:

- а) ценности труда,
- б) практические требования к работе,
- в) оценка вероятности реализации этих требований в конкретных условиях.

Мотивационное ядро личности – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности можно выделить три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований к конкретной производственной ситуации. Множественность, структурность и иерархичность мотивации — важнейшие характеристики мотивационной сферы личности. Мотивационная сфера определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью, т.е. функционированием длительное время. Мотивы личности могут претерпевать лишь некоторые изменения — усиливаться или ослабляться.

Мотивационное ядро личности — основной критерий при определении типа мотивации индивида. Выделены четыре базовые группы потребностей (потребности в содержательном труде, общественной полезности работы, средствах существования и статусные потребности). Каждая из групп потребностей может выступать в качестве основы формирования мотивационного ядра личности.

У каждого человека есть определенное мотивационное ядро, вокруг которого группируются остальные источники мотивации.

Мотивационное ядро личности – это совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

Множественность, структурность и иерархичность мотивации – важнейшие характеристики мотивационной сферы личности. Мотивационная сфера определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью, т.е. функционированием длительное время. Мотивы личности могут претерпевать лишь некоторые изменения – усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра. Мотивационное ядро личности – это основной критерий при определении типа мотивации индивида.

Мотивационное ядро создает некоторое искажение поля сил, действующих в социуме, вызывая появление мотивационного потенциала в общем смысле этого слова. Если ему дать выход, то есть дать свободу индивиду реализовать свои возможности, то возникает поле сил, отвечающее положениям теории поля сил по К. Левину, и приложение этого поля к конкретному индивиду побуждает его к действиям, выводя из состояния равновесия.

Однако индивид стремится вновь перейти в режим равновесия уже в новом положении или состоянии (именно поэтому реакция на мотивационное воздействие постепенно стабилизируется во времени и его влияние иссякает).

Это связано с наличием остаточной (латентной) составляющей как в психике одного человека, так и в психике группы людей при межличностном общении.

Таким образом, на индивида действуют две силы: мотивирующая за счет наличия мотивационного потенциала от поля сил и латентная – за счет остаточных явлений в психике (которые обыденным сознанием индицируются как лень), причем эти силы не одинаковым образом изменяются во времени. В этом случае имеет место случай осциллятора или источника колебаний, которые распространяются от ядра, взаимодействуя с другими мотивационными механизмами, людьми, обстоятельствами и событиями. В результате происходящей интерференции реальная картина получается очень сложной, что и наблюдают в своей повседневной деятельности менеджеры по

персоналу. Колебания и возникающую интерференцию нельзя увидеть, но они реально существуют и действуют подобно «невидимой руке рынка» по Адаму Смиту.

Участвуя в трудовой деятельности, работник одновременно имеет ряд потребностей и естественно интересов. Они могут быть существенными или несущественными разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей этой совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов в ходе соотнесения потребностей человека, его психологической и ценностной структур с трудовой средой.

Мотив – это активная движущая сила, внутреннее устремление, определяющее поведение личности. Мотивы рождаются или вследствие внешней мотивации (благодаря мотивационному климату организации), или вследствие внутренней мотивации – самомотивации.

Мотивы в сфере труда выполняют разнообразные функции, которые реализуются в поведении работника:

- ориентирующая, когда мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая, если мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения работника, выявляя его личностный смысл;
- мобилизующая, если мотив мобилизует силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности.

Различают истинные мотивы и мотивы провозглашаемые. Первые – это мотивы побуждения. Вторые – мотивы суждения, задача которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение.

В общем плане мотивы поведения человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые – семьи, коллектива, общества. При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепция «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические. В ходе эволюции сохранились и развивались те группы людей, которые обеспечивали эффективную заботу о детях, стариках, больных, слабых. Как подчеркивал известный генетик В. Эфроимсон, общества, которым была присуща забота о пожилых, развивались наиболее динамично вследствие накопления опыта, сохранения традиций и внутренней устойчивости.

Можно выделить две группы эгоистических мотивов по их ориентации на процесс работы и ее результат. В первом случае мотивы обусловлены содержанием работы, условиями труда, характером взаимоотношений между сотрудниками, возможностями проявления и развития способностей человека. Во втором случае могут быть три основных мотива: 1) значимость работы; 2) материальное вознаграждение; 3) свободное время.

Значимость работы оценивается работающим с учетом мнения его семьи, знакомых, средств массовой информации и т.д. Для многих людей престижность их деятельности является достаточно важным мотивом. Материальное вознаграждение может иметь различные формы. Чаще всего это денежные доходы. К данной группе мотивов относится также уверенность в обеспеченности работой, доступ к дефицитным благам, социальная защищенность и т.д. Свободное время является важным мотивом деятельности для творческих личностей, людей, которые совмещают работу с учебой, и т.д. По мере роста благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами, так как человек включен в систему разнообразных отношений с предметным миром, с обществом, окружающими людьми, самим собой. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному



формированию. Это соотношение формируется под влиянием как генетических факторов, так и среды, в которой человек воспитывался и в которой протекала его деятельность.

Структура самого мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

- ситуация выбора специальности или места работы;
- ситуации повседневной работы;
- ситуация перемены места работы или профессии;
- инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;
- конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы: мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей; мотивы признания, то есть стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий; мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус. Но самое главное, что у каждого человека структура мотивационного ядра индивидуальна.

## **2. Функции трудовой мотивации: побуждающая, направляющая, регулирующая**

Основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения (регулирующая).

Побуждение к действию. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Контроль и поддержание поведения (регулирующая), направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1. Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2. Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3. Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4. Воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5. Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

## **1.5 Лекция №5 (2 часа)**

### **Тема: «Формы и системы организации заработной платы»**

#### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Всеобщая декларация прав человека, Конституция России о праве граждан на труд.
2. Материальная заинтересованность, ориентация на заработок - определяющий мотив трудовой деятельности.
3. Материальное стимулирование труда – основные направления мотивации
4. Формы и системы организации заработной платы.
5. Социально-экономическая сущность заработной платы.
6. Факторы влияющие на уровень заработной платы.
7. Реальная заработная плата.

#### **1.5.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Всеобщая декларация прав человека, Конституция России о праве граждан на труд.**

Первым в истории международных отношений документом, закрепившим перечень основных прав и свобод личности, стала Всеобщая декларация прав человека. Этот документ содержит перечень как гражданских и политических, так и экономических, социальных и культурных прав человека, обеспечение которых – задача, «к выполнению которой должны стремиться все народы и все государства». Сегодня в ООН состоят 192 страны, и все они подписали Всеобщую декларацию прав человека

Основные права и свободы, содержащиеся в Декларации, условно разделяются на несколько групп.

**Первую группу** составляют неотъемлемые от человеческой личности право на жизнь, на свободу и личную неприкосновенность. (ст.3 Декларации). Право на жизнь есть неотъемлемое право каждого человека. Никто не может быть произвольно лишен жизни. Это право охраняется законом.

**Вторая группа** - это гражданские права, права, которые свойственны человеку как гражданину, они опосредованы связью человека с его государством. Декларация провозглашает, что каждый человек имеет право на гражданство, на свободу передвижения и выбор места жительства в пределах государства, на поиск политического убежища от преследования. К гражданским правам относится право на вступление в брак и создание семьи, право на владение имуществом.

Политические права и свободы составляют **третью группу** прав и свобод, содержащихся в Декларации. Это свобода мысли, совести и религии, свобода мирных собраний и ассоциаций. Сюда относится право каждого принимать участие в управлении

своей страной и право равного доступа к государственной службе в своей стране. Особо следует отметить зафиксированное в 19 статье Декларации право на свободу убеждений и выражения их, а также право искать, получать и распространять информацию и идеи любыми средствами и независимо от государственных границ.

И, наконец, в **четвертой группе** сконцентрированы экономические, социальные и культурные права. К ним относятся: право на социальное обеспечение (ст.22); право на труд и защиту от безработицы (ст.23); право на равную оплату за равный труд (ст.23); право создавать профессиональные союзы для защиты своих интересов и входить в них (ст.23); право на отдых и досуг, на оплачиваемый периодический отдых (ст.24) право на жизненный уровень, необходимый для поддержания здоровья и благосостояния его самого и его семьи; право незащищенных слоев населения на заботу со стороны государства (ст. 25); особое попечение и помощь материнству и младенчеству (ст.25); право на образование (ст.26); право свободно участвовать в культурной жизни общества, в научном прогрессе и пользоваться его благами (ст. 27); право на защиту моральных и материальных интересов авторов трудов в области культуры и науки (ст.27)

Право человека - это охраняемая, обеспеченная государством, узаконенная возможность что-то делать, осуществлять.

Свобода человека - это отсутствие каких-либо ограничений, стеснения в чем-либо (поведении, деятельности, мыслях, намерениях и т.п.)

Международный билль о правах человека состоит из принятых Ген. Ассамблеей ООН:

- Всеобщей декларации прав человека; ( 1948 г.)
- Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах; ( 16. 12. 1966 г.)
- Международного пакта о гражданских и политических правах; ( 16. 12. 1966 г.)
- Факультативного протокола к Международному пакту о гражданских и политических правах. ( 1966 г.)

СССР ратифицировал данный протокол 5 июня 1991 г.

Всеобщая Декларация прав человека принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г.

Всеобщая Декларация прав человека - это общечеловеческий идеал (образец) права, к которому должны стремиться все народы и все страны. Завершается Декларация статьей, в которой четко сказано об ответственности гражданина перед обществом.

Декларация провозглашает:

- все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах и должны поступать в отношении друг друга в духе братства;
- каждый человек должен обладать всеми правами и всеми свободами независимо от расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, имущественного или сословного положения;
- при осуществлении своих прав и свобод каждый человек должен подвергаться только таким ограничениям, какие установлены законом исключительно с целью обеспечения должного признания и уважения прав и свобод других.

Все права условно разделены на три группы:

1-я группа - «ограждающие» права: право на жизнь, на неприкосновенность личности, жилища, на защиту чести и достоинства, на тайну корреспонденции и др.

2-я группа - предполагает активность самого человека: право на свободу творчества, на труд, на заработок, на свободу собраний, на свободу перемещения и др.

3-я группа - обязывает государство и общество заботиться о человеке: право на охрану здоровья, на жилье, на достаточный уровень жизни и др.

**Всеобщая Декларация прав человека (извлечение)**

### *Статья 1*

Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства.

### *Статья 2*

Каждый человек должен обладать всеми правами и всеми свободами, провозглашенными настоящей Декларацией, без какого бы то ни было различия, как-то в отношении расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, имущественного, сословного или иного положения.

### *Статья 3*

Каждый человек имеет право на жизнь, на свободу и на личную неприкосновенность.

### *Статья 4*

Никто не должен содержаться в рабстве или в подневольном состоянии; рабство и работорговля запрещаются во всех их видах.

### *Статья 5*

Никто не должен подвергаться пыткам или жестоким, бесчеловечным или унижающим его достоинство обращению и наказанию.

### *Статья 7*

Все люди равны перед законом и имеют право, без всякого различия, на равную защиту закона. Все люди имеют право на равную защиту от какой бы то ни было дискриминации, нарушающей настоящую Декларацию, и от какого бы то ни было подстрекательства к такой дискриминации. .

### *Статья 9*

Никто не может быть подвергнут произвольному аресту, задержанию или изгнанию.

### *Статья 11*

1. Каждый человек, обвиняемый в совершении преступления, имеет право считаться невиновным до тех пор, пока его виновность не будет установлена законным порядком путем гласного судебного разбирательства, при котором ему обеспечиваются все возможности для защиты.

### *Статья 12*

Никто не может подвергаться произвольному вмешательству в его личную и семейную жизнь, произвольным посягательствам на неприкосновенность его жилища, тайну его корреспонденции или на его честь и репутацию. Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств.

### *Статья 15*

1. Каждый человек имеет право на гражданство.  
2. Никто не может быть произвольно лишен своего гражданства или права изменить свое гражданство.

### *Статья 16*

1. Мужчины и женщины, достигшие совершеннолетия, имеют право без всяких ограничений по признаку расы, национальности или религии вступать в брак и основывать свою семью. Они пользуются одинаковыми правами в отношении вступления в брак, во время состояния в браке и во время его расторжения.

2. Брак может быть заключен только при свободном и полном согласии обеих вступающих в брак сторон.

3. Семья является естественной и основной ячейкой общества и имеет право на защиту со стороны общества и государства.

### *Статья 17*

1. Каждый человек имеет право владеть имуществом как единолично, так и совместно с другими.
2. Никто не должен быть произвольно лишен своего имущества.

### *Статья 18*

Каждый человек имеет право на свободу мысли, совести и религии; это право включает свободу менять свою религию или убеждения и свободу исповедовать свою религию или убеждения как единолично, так и сообща с другими, публичным или частным порядком в учении, богослужении и выполнении религиозных и ритуальных обрядов.

### *Статья 19*

Каждый человек имеет право на свободу убеждений и на свободное выражение их; это право включает свободу беспрепятственно придерживаться своих убеждений и свободу искать, получать и распространять информацию и идеи любыми средствами и независимо от государственных границ.

### *Статья 24*

Каждый человек имеет право на отдых и досуг, включая право на разумное ограничение рабочего дня и на оплачиваемый периодический отпуск.

### *Статья 26*

1. Каждый человек имеет право на образование. Образование должно быть бесплатным по меньшей мере в том, что касается начального и общего образования. Начальное образование должно быть обязательным. Техническое и профессиональное образование должно быть общедоступным, и высшее образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого.

2. Образование должно быть направлено к полному развитию человеческой личности и к увеличению уважения к правам человека и основным свободам. Образование должно содействовать взаимопониманию, терпимости и дружбе между всеми народами, расовыми и религиозными группами, и должно содействовать деятельности Организации Объединенных Наций по поддержанию мира.

3. Родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей.

### ***Конституция РФ, Статья 37***

#### *Статья 37*

1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

2. Принудительный труд запрещен.

3. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Статья 37 закрепляет исходные положения, лежащие в основе правового регулирования труда.

Свобода труда провозглашена в ч.1 ст.37 в соответствии со ст.23 **Всеобщей декларации прав человека**. Принцип свободы труда в определенной мере уже нашел отражение в действующем законодательстве.

Свобода труда означает, что только самим гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду. Реализуя это право, гражданин может выбирать тот или иной род деятельности и занятий. Он может заключить трудовой договор (контракт), являющийся соглашением между гражданином (который в этом случае приобретает статус работника) и предприятием, учреждением, организацией или другим гражданином (которые в этом случае являются работодателями) о выполнении работы по определенной специальности, квалификации, должности за вознаграждение с подчинением внутреннему трудовому распорядку на условиях, установленных соглашением сторон, а также законодательными и иными нормативными актами. Трудовые отношения всех лиц, работающих по трудовому договору, регулирует законодательство о труде, действие которого распространяется на работников всех предприятий и организаций независимо от форм собственности и организационно-правовых форм. Гражданин может и самостоятельно обеспечивать себя работой в качестве предпринимателя, фермера, члена кооператива, заниматься индивидуальной трудовой деятельностью и т.д. Эта сторона трудовой деятельности урегулирована ст.34 Конституции.

Право свободно распоряжаться своими способностями к труду означает и право вообще не заниматься трудовой деятельностью. В Конституции нет указания на юридическую обязанность граждан трудиться, а из УК исключена статья об ответственности за так называемое тунеядство. Незанятость граждан не может служить основанием для их привлечения к административной и иной ответственности (ст.1 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19 апреля 1991г.).

Свобода труда проявляется и в запрещении принудительного труда. Запрет принудительного труда, предусмотренный ст.8 Международного пакта о гражданских и политических правах, также впервые в России нашел отражение на конституционном уровне. Термин «принудительный, или обязательный, труд» означает всякую работу или службу, требуемую от какого-либо лица под угрозой какого-либо наказания, работу, для которой это лицо не предложило добровольно своих услуг (ст.2 Конвенции МОТ о принудительном, или обязательном, труде 1930г. No.29).

Вместе с тем по общепринятым международным стандартам не считается принудительным трудом, во-первых, военная служба, во-вторых, работа в условиях чрезвычайных обстоятельств (стихийных бедствий, аварий, несчастных случаев), в-третьих, работа на основании вступившего в законную силу приговора суда и выполняемая под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законности при исполнении судебных приговоров.

25 сентября 1992г. в КЗоТ была включена норма о запрете принудительного труда (ст.2), а из числа мер дисциплинарного взыскания исключено такое наказание, как перевод на нижеоплачиваемую работу или смещение на низшую должность.

Положения ч.3 ст.37 базируются на многочисленных международно-правовых нормах. Так, право на условия работы, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, закреплено в ст.7 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах; право на равную, без какой-либо дискриминации, оплату, обеспечивающую достойное человека существование, — во Всеобщей декларации прав человека (ст.2, 3) и раскрыто в ряде конвенций МОТ — Конвенции об охране заработной платы 1949г. No.95, Конвенции о дискриминации в области труда и занятий 1958г. No.111 и др. Право на защиту от безработицы предусмотрено ст.1 Всеобщей декларации прав человека.

Рассматриваемые конституционные нормы конкретизируются в законодательных и иных нормативных актах. Так, содержание права граждан на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, подробно раскрыто в Основах законодательства Российской Федерации об охране труда, а также в Основах законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан. Признание этого

права означает возложение на работодателей соответствующей обязанности обеспечить такие условия труда и ответственности за ее невыполнение.

Право на труд относится к основным правам и свободам человека и гражданина.

### **Право граждан на труд по Конституции РФ**

Сущность права	Содержание обеспечивающего права или запрета
Запрет принудительного труда	Налагает запрет на всякую работу или службу, требуемую от какого-либо лица под угрозой какого-либо наказания, а также работу, для которой это лицо не предложило добровольно своих услуг. Незанятость гражданина не может служить основанием для привлечения его к ответственности. При этом принудительным трудом не считается выполнение некоторых публичных обязанностей: — военная служба; — работы в условиях чрезвычайных обстоятельств; — работы на основании вступившего в законную силу приговора суда
Право на безопасность труда	Устанавливает, что каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены
Законодательное определение минимального размера оплаты труда	Возлагает обязанность на любого работодателя осуществлять выплаты своим сотрудникам вознаграждения за труд не ниже установленного в законодательном порядке минимума
Законодательно гарантированное право на забастовку	Гарантирует работникам право добровольно отказываться от выполнения трудовых обязанностей в целях разрешения коллективного трудового спора. Его реализация возможна только в том случае, если примирительные процедуры не привели к разрешению трудового конфликта, а также при условии, что работодатель уклоняется от примирительных процедур, не выполняет соглашений, достигнутых в ходе разрешения коллективного трудового спора
Право на отдых трудящихся	Гарантирует установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск

## **2. Материальная заинтересованность, ориентация на заработок - определяющий мотив трудовой деятельности.**

Материальное стимулирование труда — основные направления мотивации

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важная часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника.

В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год - тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др.

Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые "золотые парашюты", которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др.

Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

### **3. Материальное стимулирование труда — основные направления мотивации**

Стимулирование труда - это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Понятие «стимулирование труда» в социальных науках означает целенаправленное воздействие на социальный объект, обеспечивающее поддержание его определенного состояния. Исходя из данного определения, стимулирование труда - это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

Мотивирование – более сложный механизм, предполагающий изменение ценностей и, соответственно, иерархии мотивов. Как метод управления, мотивирование применяется в тех случаях, когда структура мотивации работника не соответствует требованиям, предъявляемым к нему его должностью (рабочим местом). Мотивирование принципиально отличается от стимулирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень корпоративной культуры в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Стимулирование труда основывается главным образом на материальных средствах вознаграждения, поощрения и санкций, в качестве которых выступает заработная плата. Оплата труда связана прежде всего с трудовым и экономическим поведением, а не с конфликтным, отклоняющимся от норм.

В социально-экономической системе, основанной на товарно-денежных отношениях, значимость заработной платы для человека нормальна и бесспорна. Однако это не означает, что любая оплата труда является одновременно и его стимулированием. Наблюдения и исследования специалистов позволяют утверждать, что существует немало ситуаций, в которых оплата труда по объективным и субъективным причинам не оказывает стимулирующего воздействия на саму трудовую деятельность людей.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование.

Материально - денежное стимулирование - это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Роль данной формы стимулирования исключительно важна. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и



стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- 1) это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- 2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- 3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

### **Виды материального стимулирования**

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Материальное денежное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Заработная плата -- это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; кроме того, это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Доплаты и надбавки устанавливаются к тарифной части заработной платы и являются составной частью разработки тарифных условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и, в связи с этим, направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

Различают следующие виды доплат за:

- работу в праздничные дни;
- переработку;
- сверхурочные;
- доплаты за уборку (лаборанты центральных заводских лабораторий);
- классность;
- мойку машин;
- профессиональное мастерство;
- руководство практикой;

- и т.п.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование.

Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования - улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Главная характеристика премии как экономической категории - это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм складывается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования - центральный, стержневой элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в особой части заработной платы - премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов.

Предусматриваются условия премирования, число логических условий для деятельности человека не должно превышать четырех. При увеличении этого числа, по проведенным психологическим исследованиям, резко возрастает вероятность возникновения ошибки и время, необходимое для принятия решения.

Необходимо определить, кто конкретно включен в круг премирования. Дело в том, что премированием охватываются только те работники, труд которых необходимо дополнительно поощрить. Эта необходимость обуславливается задачами и конкретными условиями труда и производства.

Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке.

Участие в распределении прибыли - является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собою материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций - так называемые бенефиты или социальный пакет.

Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы и не предусмотренные законом. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Социальный пакет для наемных работников приобретает все большую значимость. Каким бы высоким не был уровень заработной платы, через некоторое время он перестает удовлетворять сотрудника. Предоставляя социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода. Кроме того, предоставление социального пакета - это способ организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда объем денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов:

Дополняющие условия труда- полная или частичная оплата сотовой связи предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт, переносной персональный компьютер, оплата представительских расходов

Социальные- доставка сотрудников (на работу/ с работы), негосударственное пенсионное обеспечение, компенсация отдыха детей, обязательная медицинская страховка, оказание материальной помощи, льготное питание, льготные занятия спортом.

Имиджевые - служебный автомобиль представительского класса, питание в отдельном зале для высшего руководства, заказ легких закусок, напитков на рабочее место, медицинская страховка по программе дополнительного медицинского страхования (возможно, и для членов семьи), организация и оплата дорогостоящего отдыха

Индивидуальные - Предоставление кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды, предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья, оплата обучения, предоставление путевки на курорты и в дома отдыха, служебные квартиры, коттеджи или оплата аренды за счет фирмы.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании.

Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше. Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения;

Во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном;

В третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

#### **4. Формы и системы организации заработной платы.**

Основная заработная плата - это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, должностных обязанностей) Она устанавливается в виде тарифных ставок и сдельных расценок для рабочих и должностных, окладов для служащих.

Дополнительная заработная плата - это вознаграждение за труд сверх установленных норм за трудовые успехи и изобретательность, а также за особые условия труда Она включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций.

Другие поощрительные и компенсационные выплаты - выплаты в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и

положениями, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты и, не предусмотренные актами действующего законодательства или осуществляемые сверх установленных указанными актами норм.

Особое место в системе оплаты труда занимает минимальная заработная плата, которая является законодательно установленным размером заработной платы за простой, неквалифицированный труд, ниже которого не может осуществляться оплата за выполненную работником месячную, почасовую норму труда (объем работ). В минимальную заработную плату не включаются доплаты за работу в сверхурочное время, в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда, на работах с особыми природными географическими и геологическими условиями и условиями повышенного риска для здоровья, а также премии к юбилейным датам, за изобретения и рационализаторские предложения, материальная помощь. В случае если работнику, выполнившему месячную (часовую) норму труда, начислена заработная плата ниже законодательно установленного размера минимальной заработной платы, предприятие осуществляет доплату до ее уровня.

Следует добавить, что минимальная заработная плата является государственной социальной гарантией, обязательной на всей территории Украины для предприятий всех форм собственности и хозяйствования. Она является основой для определения государственных тарифов в сфере оплаты труда, пенсий, стипендий, пособий и других социальных выплат.

Размер минимальной заработной платы определяется с учетом:

- стоимостной величины минимального потребительского бюджета с постепенным сближением уровней этих показателей по мере стабилизации и развития экономики страны;
- общего уровня средней заработной платы;
- производительности труда, уровня занятости и других экономических условий

#### *Заработная плата и ее основные характеристики*

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы - это стимулирование работников к эффективному труду. Заработная плата является стимулирующим фактором, если:

- она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);
- заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- заработная плата реально, а не символически увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По «женевской схеме», разработанной в 1950 г., различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

#### *Компоненты вознаграждения за труд*

В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

- надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты;

- дивиденды - участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные - переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Вид системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение частей денежного вознаграждения в зависимости от категории персонала, организации определяют самостоятельно, после чего эту систему фиксируют в коллективных договорах и иных локальных нормативных актах.

Под **системой оплаты труда** понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Выбор системы оплаты труда зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

Существует множество различных систем оплаты труда, поэтому все возможные варианты не могут быть не только рассмотрены, но и перечислены. Но при всем многообразии, можно выделить две основные группы систем оплаты труда: тарифные и бестарифные.

### **Тарифная система оплаты труда**

Тарифная система оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (выработки, численности, обслуживания, качества), а с другой — совокупность норм оплаты труда (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты).

Заработная плата сотрудников, таким образом, дифференцируется в зависимости от сложности и условий работы, степени квалификации, качества и интенсивности труда и других факторов.

Основными элементами тарифной системы являются нормы труда, тарифные ставки, тарифная сетка, тарифные коэффициенты, должностные оклады и дополнительные выплаты.

Тарифная ставка (оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени (час, день, месяц).

Тарифные ставки применяются как при определении размера оплаты за отработанное время работникам, получающим повременную оплату, так и при определении сдельных расценок, на основании которых оплачивается труд рабочих-сдельщиков. В любом случае размер заработной платы конкретного работника при прочих равных условиях зависит от величины тарифной ставки.

Тарифные ставки (должностные оклады) работников устанавливаются следующим образом. При приеме на работу или по результатам аттестации каждому работнику присваивается квалификационный разряд, характеризующий уровень квалификации работника и сложность работ, которые ему предстоит выполнять. Разрабатывается тарифная сетка, которая представляет собой таблицу с почасовыми или дневными тарифными ставками, которая описывает зависимость тарифных ставок от

квалификационных разрядов. Очевидно, что при построении тарифной сетки необходимо, прежде всего, определить величину минимальной тарифной ставки, соответствующей первому тарифному разряду. Размер тарифной ставки первого разряда — базовый, он определяется размером минимальной заработной платы, принятой в данной организации. Тарифные ставки (должностные оклады) возрастают по мере увеличения разряда. По каждой должности предусмотрена вилка разрядов, которая дает возможность устанавливать различные оклады. Соотношение тарифных ставок крайних разрядов получило название диапазона тарифной сетки. Увеличивая диапазон тарифной сетки можно повышать заинтересованность работников в повышении квалификации, выполнении более сложных видов работ и т.д.

Таким образом, в соответствии с присвоенным квалификационным разрядом и тарифной сеткой, определяется тарифная ставка каждого конкретного работника организации.

К числу важнейших элементов тарифной системы оплаты труда относятся нормы труда. Результаты труда, а соответственно, и нормы труда, могут находить свое отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции, качестве продукции (выполняемой работы), уровне использования производственных ресурсов (материалов, полуфабрикатов, энергии, оборудования, инструмента), производительности труда. Эти показатели могут иметь стоимостные, натуральные или условные (условно-натуральные) измерители, они могут характеризовать индивидуальные, групповые (коллективные) результаты труда. Для того, чтобы оценить достигнутые работником результаты труда и соответственно количество и качество затраченного на них труда через степень выполнения и перевыполнения установленных норм труда, работодатель должен обеспечить учет и контроль выполненной работы.

В качестве основных норм труда можно выделить следующие:

*норма выработки* — количество продукции, которое работник определенной квалификации должен произвести в единицу рабочего времени;

*норма времени* — количество рабочего времени (часы, минуты), которое должен затратить работник определенной квалификации на производство единицы продукции (работ, услуг);

*норма обслуживания* — количество объектов (единиц оборудования, производственных площадей, рабочих мест и т.д.), которые работник должен обслужить в единицу времени (за час, за рабочий день, рабочую смену, рабочий месяц);

*норма численности* — количество работников соответствующей квалификации, необходимое для выполнения определенного объема работ (производственной, управленческой функции);

*нормированное задание* — суммарный объем работы (в часах или натуральных показателях), который работник (группа работников) должен выполнить за единицу рабочего времени (час, рабочий день, рабочую смену, рабочий месяц). Нормированные задания устанавливаются работникам, получающим повременную оплату труда.

Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующих нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

### **Формы тарифной системы оплаты труда**

Форма системы оплаты труда характеризует соотношения между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработка. Различают две основные формы тарифной системы оплаты труда: повременную и сдельную. При сдельной оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции. Повременной называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени.

Сдельные и повременные системы оплаты отличаются различным подходом к организационно-техническому нормированию труда, базируясь на одном и том же тарифном нормировании. При повременной оплате основной нормой труда является единая, установленная законом, продолжительность рабочего времени, с перечнем трудовых обязанностей работника, которые он должен выполнить в течение этого времени, вытекающих из сложившегося на предприятии разделения труда между работниками и определяемого организационно-техническими условиями производства. За выполнение этой нормы предусматривается определенная мера оплаты — тарифная ставка. Если работник отработал меньше времени, чем предусмотрено нормой, ему будет начислено меньше его тарифной ставки. Если отработанное работником рабочее время с конкретным содержанием трудовых обязанностей будет превышать установленную норму (при согласии на это работодателя), то ему будет начислена оплата выше его тарифной ставки.

При сдельной оплате в качестве основной нормы труда выступает норма выработки (норма времени на единицу работы), которая также рассчитывается исходя из установленной законом продолжительности рабочего времени. За выполнение такой нормы (основной трудовой обязанности работника) он получает оплату в размере тарифной ставки. При ее невыполнении или перевыполнении начисленная работнику оплата будет соответственно ниже или выше тарифной ставки.

В обеих формах тарифной оплаты труда нормы труда учитывают и результат, и требуемое для него рабочее время. Разница состоит в том, что при повременной оплате результат выступает в скрытой форме (в форме должностных инструкций и иных перечнях трудовых обязанностей, обеспечивающих достижение конечного результата), а рабочее время, неотделимое от этих трудовых обязанностей, — в открытой, а при сдельной оплате — результат труда выступает непосредственно, а рабочее время, требуемое для его достижения и неотделимое от него, — опосредованно.

В сдельных и повременных системах оплаты наряду с основной нормой труда чаще всего используется одна или несколько дополнительных норм труда, за выполнение и перевыполнение которых начисляются, так называемые, текущие премии (или премии за основные результаты производственной деятельности), которые представляют собой выплаты работникам денежных сумм сверх основного заработка для поощрения достигнутых успехов и их дальнейшей активности. Премирование предполагает выплату премий определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий, предусмотренных в положениях о премировании. Последние являются юридической основой, позволяющей администрации начислить премию, работнику — ее получить.

Выбор показателей, условий и сроков премирования должен учитывать задачи, стоящие перед каждым подразделением, коллективом и отдельным работником.

Использование той или иной формы или системы заработной платы и стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

**Повременная оплата труда.** Принято выделять две разновидности повременной оплаты труда: прямую повременную и повременно-премиальную.

При прямой повременной оплате труда заработная плата работника определяется в зависимости от его тарифной ставки и количества фактически отработанного времени. Такая оплата труда применяется, как правило, в тех случаях, когда труд работника невозможно нормировать, или выполняемые работы не поддаются обоснованному учету. Кроме того, применение данной формы оплаты труда возможно в том случае, когда выработка продукции в количественном выражении не является решающим показателем, а также тогда, когда работа осуществляется в принудительно регулируемом темпе (на конвейерах). Прямая повременная оплата труда обладает важным положительным качеством с точки зрения наемных работников: она уменьшает степень риска

необоснованных колебаний заработной платы, уменьшает степень социального напряжения, связанного с жестким измерением результатов труда, характерного для сдельной формы оплаты труда. Вместе с тем повременная форма оплаты труда формирует основу определенного риска для организации: из-за того, что при такой форме оплаты труда заработок работников не связан с их производительностью, снижается стимул к эффективной работе. Повременнo оплачивается труд руководящего и административно-хозяйственного персонала, дежурного персонала (слесари, сантехники, электрики), рабочих на ремонте и обслуживании машин и т.д.

Работникам, труд которых оплачивается повременнo, устанавливается:

**должностной оклад** (руководителям, непроизводственным работникам, техническим исполнителям) — размер заработной платы за полностью отработанный месяц;

**тарифная ставка (рабочим)** — размер заработной платы за единицу времени.

Для преодоления проблемы снижения мотивации работников к более производительному труду при использовании повременной формы оплаты труда организации используют разнообразные системы премирования. Повременные системы оплаты труда, предполагающие возможность премирования работников по одному или нескольким показателям, называются повременнo-премиальными системами оплаты труда.

**Сдельная форма оплаты труда.** Сдельная форма оплаты труда применяется там, где есть возможность учитывать количественные показатели результатов труда и нормировать его.

При сдельной форме труд работника оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы, оказанной услуги).

*Сдельные расценки определяются путем:*

деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки;

умножения часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах (днях) для выполнения определенной работы.

Таким образом, сдельная форма оплаты труда является видоизмененной формой почасовой оплаты, хотя на первый взгляд может показаться, что оплата производится только исходя из результатов труда.

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает индивидуальной (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и коллективной, когда вознаграждение каждого зависит от общих результатов. Коллективное вознаграждение предполагает определение единого фонда заработной платы для всей бригады (подразделения) при условии выполнения ей (им) определенных производственных заданий. Его распределение между работниками должно быть не уравнилельным, а учитывать личный вклад каждого в конечный результат с помощью коэффициента трудового участия, дающего его обобщенную количественную оценку.

В зависимости от наличия дополнительных условий, влияющих на порядок исчисления размера заработной платы, различают следующие **виды сдельной оплаты труда**.

**Прямая сдельная форма оплаты труда** предусматривает оплату количества изготовленной работником продукции (выполненных работ, оказанных услуг), исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом требуемой квалификации.

**Сдельно — прогрессивная форма** оплаты труда предполагает, что произведенная в пределах установленных норм продукция оплачивается по действующим на предприятии сдельным расценкам, а произведенная сверх норм продукция оплачивается по повышенным расценкам.



Обязательным условием для работника является обеспечение какого-то исходного уровня выработки, называемой нормой. Сдельные расценки могут повышаться постепенно, в зависимости от уровня перевыполнения норм в соответствии с принятой на предприятии шкалой расценок.

Эта форма оплаты труда может успешно применяться в тех случаях, когда важнее всего обеспечить наращивание выпуска продукции, например, в сырьевых и добывающих отраслях. Особенно эффективной она может быть там, где перевыполнение установленной нормы во многом зависит от индивидуальных способностей работника. Применение прогрессивной шкалы увеличения расценок, учитывающей меру перевыполнения нормы, обеспечивает личную заинтересованность работника в увеличении производительности труда.

Исходя из вышесказанного, заметим, что к числу недостатков данной формы оплаты труда, которые препятствуют ее широкому распространению, можно отнести то, что выбор исходной базы (нормы) затруднен. Не всегда можно четко установить взаимосвязь между количеством, качеством труда и размером его оплаты, а, кроме того, этот процесс достаточно трудоемок и может требовать значительных финансовых затрат.

**Сдельно — регрессивная** форма оплаты труда характеризуется тем, что, начиная с определенного уровня перевыполнения норм, происходит снижение сдельной расценки. Сдельно-регрессивную систему оплаты труда необходимо вводить в случаях падения по какой-либо причине объема производственной деятельности на предприятии при целесообразности однако сохранить занятых в нем работников, особенно в сфере основного производства. Такая система применяется для того, чтобы наиболее опытные работники не перехватывали работу у более молодых, при ограниченном общем объеме работ.

**Сдельно-премиальная форма** оплаты труда означает, что заработная плата работника складывается из двух частей: сдельного заработка и премии, начисленной за конкретные показатели работы (например, за качественное выполнение задания в установленный срок).

В отличие от простой сдельной формы или сдельно-прогрессивной формы, когда размер заработной платы тем выше, чем больше продукции произведено работником, сдельно-премиальная форма стимулирует работника не к перевыполнению задания, а к выполнению качественных показателей при условии, что задание выполнено полностью.

Данная форма оплаты труда, как правило, применяется при оплате труда производственных рабочих.

Например, эта форма оплаты труда будет достаточно эффективной для того, чтобы стимулировать рабочего на конвейере к строгому выполнению заданного объема работ с обеспечением соответствующего качества. В данном случае перевыполнять задание не нужно, но и невыполнение задания недопустимо. Поскольку невыполнение задания одним работником ведет к экономическим потерям предприятия из-за перебоев на последующих участках производства, а также со штрафными санкциями из-за срыва договорных обязательств предприятия, отвлечения оборотных средств на создание компенсационного запаса деталей и т.д., система оплаты труда должна быть построена таким образом, чтобы рабочий в случае невыполнения задания серьезно материально пострадал.

За рубежом в этих целях довольно широко используются различные штрафные системы. В нашей стране штрафовать работников — противозаконно. Правильным вариантом будет введение премий за выполнение задания при условии выполнения также и качественных показателей. При этом премии должны составлять существенную часть заработка. Только в этом случае неполучение премии будет заметно сказываться на материальном положении работника.

**Косвенно-сдельная форма** оплаты труда чаще всего устанавливается вспомогательным рабочим в целях стимулирования повышения производительности и

качества труда рабочих, занятых на обслуживании оборудования и рабочих мест. В этом случае размер заработной платы вспомогательного рабочего (наладчика, комплектовщика и т.п.) определяется в процентах от заработка обслуживаемых им основных производственных рабочих.

Косвенная сдельная расценка рассчитывается путем деления тарифной ставки на количество запланированной к выпуску продукции рабочим-сдельщиком.

Однако данная форма оплаты труда может применяться и для других категорий работников, в том числе инженерно-технических и управленческих, при условии, что в организации создаются коллективы смешанного типа. Так при наличии коллективов, объединяющих как рабочих, так и ИТР и управленческих работников, введение косвенно-сдельной формы оплаты труда обеспечивает повышение материальной заинтересованности последних в конечных результатах работы своего коллектива, поскольку результаты труда рабочих зависят от инженерного обеспечения и творческой активности специалистов, руководителей и служащих.

### **Бестарифная система оплаты труда.**

При применении бестарифной системы размер заработной платы работника всегда зависит от его конечных результатов работы, а если учет индивидуальных результатов организовать невозможно, — от результатов работы подразделения или предприятия в целом.

Кроме того, в случае использования бестарифной системы, размер оплаты труда определяется, исходя из объема средств, направленных на оплату труда с учетом возможностей работодателя или собственников предприятия. При этом работнику гарантируется только то, что месячный размер заработной платы (при условии, что норма времени отработана полностью и нормы труда выполнены) не будет ниже, чем минимальный размер оплаты труда, который устанавливается законодательно.

Таким образом, при «бестарифной» системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не подразумевает установление ему соответствующей тарифной ставки или оклада. Конкретный уровень оплаты труда заранее работнику неизвестен. Он может лишь предполагать, каким этот уровень будет, исходя из своего предыдущего опыта.

Поскольку данная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы, то применять ее можно только там, где работник (или трудовой коллектив) полностью несет ответственность за эти результаты.

К числу бестарифных форм оплаты труда можно отнести коллективную оплату труда по конечному результату, систему плавающих окладов, комиссионную форму оплаты труда и дилерский механизм.

Коллективная оплата труда по конечному результату (Аккордная форма оплаты труда) предполагает, что оплата производится за весь объем работ по установленным расценкам с учетом максимального срока выполнения работ. То есть заработок работника находится в полной зависимости от итогов труда всего коллектива.

Целью использования такой формы является создание материальной заинтересованности коллектива (бригады) в повышении производительности труда, качества работы и в сокращении срока ее выполнения.

Аккордный заработок, рассчитанный исходя из оценки аккордного задания, распределяется на условиях, определенных бригадой: равномерно между всеми работниками или с учетом коэффициентов трудового участия (коэффициента распределения), исходя из количества и качества затраченного труда.

Для того чтобы коллективная оплата труда по конечному результату использовалась эффективно, необходимо разработать целый ряд коэффициентов, учитывающих квалификацию работника, стаж работы, качество труда и др., комплексно характеризующих и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на

основании его прошлых заслуг присваивается относительно постоянный квалификационный коэффициент, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также коэффициент трудового участия (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент. При этом размер вознаграждения каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом (бригадой) фонде оплаты труда. На основании этих коэффициентов и распределяется коллективный фонд заработной платы.

Система плавающих окладов строится на том, что при условии выполнения задания по выпуску продукции в зависимости от результатов труда работников в отчетном периоде (роста или снижения производительности труда, повышения или снижения качества продукции (работ, услуг), выполнения или невыполнения норм труда и др.) и полученной прибыли происходит корректировка тарифной ставки и устанавливаются новые должностные оклады.

Дилерский механизм заключается в следующем. Работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату.

Иногда работник получает продукцию бесплатно и рассчитывается за нее с предприятием после реализации по заранее оговоренной цене. В этом случае можно говорить о выплате аванса в натуральной форме с последующим перерасчетом.

Комиссионная форма оплаты труда, как правило, применяется для работников отделов сбыта, внешнеэкономической службы предприятия, рекламных агентов, брокеров, страховых агентов и т.п.

Существует множество разновидностей комиссионной формы, увязывающих оплату труда работников с результативностью их деятельности. Выбор конкретного метода зависит от того, какие цели преследует предприятие, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка, культурных особенностей страны и других факторов.

Например, если предприятие стремится к максимальному увеличению общего объема продаж, то, как правило, устанавливаются комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации.

Если предприятие имеет несколько видов продукции и заинтересовано в усиленном продвижении одного из них, оно может устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида изделий.

Если предприятие стремится увеличить загрузку производственных мощностей, то необходимо ориентировать работников на реализацию максимального количества единиц продукции, для чего может быть установлена фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу.

Если необходимо максимизировать прибыль в данный конкретный момент без увеличения количества продаваемой продукции, то работнику может быть установлен фиксированный процент от маржи по контракту.

Для обеспечения стабильной работы всего предприятия оплата труда сотрудников отдела реализации может производиться в виде фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

*Сравнительный анализ систем оплаты труда.*

Преимущества и недостатки

1. Повременная форма оплаты труда используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т.п.) используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов не способствует росту групповой отдачи.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела) используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать нескритичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) используется в условиях хорошего психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами является обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это означает, что выбор нельзя рассматривать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или на индивидуальном уровне), обучения, подготовки кадров, профессионального продвижения персонала фирмы и других.

Основные принципы, используемые для усиления мотивирующей функции оплаты труда:

- сдельная оплата;

- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

#### *Моделирование системы оплаты труда*

Для усиления мотивации работников фирмы выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги:

- Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т.д.).
- Собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах.
- Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.
- Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.
- Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

**Таблица Условия применения и требования к организации сдельной и повременной форм заработной платы**

<b>Форма заработной платы</b>	
<b>Сдельная</b>	<b>Повременная</b>
<b>Условия применения</b>	
Объемные показатели работы (выработка) зависят от усилий работника	Для работника невозможно оказать существенное воздействие на количественный результат работы (например, автоматизированное, аппаратное производство, где он определяется технологическими параметрами и производительностью оборудования, поточно-конвейерное производство, где производительность на рабочем месте определяется тактом потока)
Необходимо стимулирование увеличения выработки продукции, объема работ, сокращения трудозатрат за счет интенсификации труда работников	
Возможно предупреждение отрицательного влияния сдельной оплаты, стимулирующей рост количественных показателей и интенсивности труда, на уровень качества продукции (работ, услуг), соблюдение технологических режимов, требований техники безопасности, рациональное использование сырья, материалов, инструмента	
Возможен учет количественного результата индивидуальной или коллективной работы.	Затруднительно определение измерителей количественного результата индивидуальной или коллективной работы
Возможно предварительное определение объема, номенклатуры, трудоемкости выполняемых работ.	Сложно предварительно оценить объем, номенклатуру, трудоемкость выполняемых работ
Возможна и экономически целесообразна разработка норм затрат и результатов труда	Затруднительна или экономически нецелесообразна разработка норм затрат и результатов труда (например, опытное, экспериментальное производство)
<b>Требования к организации</b>	

Правильная тарификация работ (во всех расчетах, связанных с начислением заработка, используется тарифная ставка, соответствующая разряду фактически выполняемой работы).	Правильная тарификация работников (при начислении повременного заработка используется тарифная ставка, определяемая по разряду работника, за исключением случаев, когда повременщик выполняет работу, тарифицируемую более высоким разрядом, чем выполняющий ее работник)
Повышенное внимание к контролю качества продукции	Четкая организация табельного учета, контроля фактически отработанного каждым работником времени, учета времени простоев
Рациональная организация труда и производства (отсутствие заказов, вынужденные простои напрямую влияют на объем выполненных работ, а значит – и на заработок сдельщиков)	Невозможность учета индивидуальных количественных результатов не исключает анализа загруженности работников на протяжении смены, выявления потерь, излишних и нерациональных затрат рабочего времени, нормирования численности повременщиков, в том числе и для выполнения отдельных заданий, установления сроков выполнения работ, установления для рабочих-повременщиков «нормированных заданий».

## 5. Социально-экономическая сущность заработной платы.

Заработная плата — это цена, выплачиваемая за использование труда. Термин «труд» часто применяется экономистами в широком смысле, т. е. включает в себя оплату труда: рабочих и служащих самых разных профессий; разнопрофильных специалистов — юристов, врачей, стоматологов, преподавателей и т. д.; владельцев малых предприятий. Заработная плата может принимать различную форму премий, гонораров, комиссионных вознаграждений, месячных окладов, мы обозначим все это одним термином «заработная плата», который будет означать ставки заработной платы в единицу времени — за час, день и т. д. Заработная плата может различаться на денежную, или номинальную, располагаемую и реальную заработную плату.

*Номинальная заработная плата* — это сумма денег, полученная работником за определённый промежуток времени.

*Располагаемая заработная плата* — это сумма оплаты труда за вычетом подоходного налога и обязательных социальных платежей с личной заработной платы. *Реальная заработная плата* - это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату; реальная заработная плата — это покупательная способность номинальной заработной платы. Реальная заработная плата зависит от номинальной заработной платы и цен на приобретаемые товары и услуги. Изменение реальной заработной платы в процентном отношении можно определить путем вычитания процентного изменения в уровне цен из процентного изменения в номинальной заработной плате. Номинальная и реальная заработная плата не обязательно изменяются в одну и ту же сторону. Номинальная заработная плата может увеличиться, а реальная заработная плата в то же самое время — уменьшиться, если цены на товары растут быстрее, чем номинальная заработная плата.

Среди всех ресурсов, используемых в процессе деятельности любой организации, исключительное место принадлежит труду. Только труд, как целесообразная деятельность человека, способен создавать прибавочную стоимость и обеспечивать получение финансовых результатов. В то же время он выступает важным источником удовлетворения потребностей индивида и достаточным мотивирующим фактором.

Одним из основных мотивов взаимоотношений человека, как носителя способностей к труду и организации, как института их реализации, являются отношения

по поводу оплаты труда. В этом разрезе важными и равнозначными для понимания являются вопросы сущности, функций и принципов организации оплаты труда.

Заработная плата распределяется только по количеству и качеству труда. Но ее размеры зависят и от фактического трудового вклада работника, от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия. Определение заработной платы, как части совокупного общественного труда, национального дохода, которые формируются на уровне общества, уменьшает связь заработной платы с непосредственным источником ее формирования, с общими результатами работы трудового коллектива. Большую часть доходов потребителей составляет заработная плата. Поэтому она оказывает определяющее влияние на величину спроса потребительских товаров и уровень их цен. В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

заработная плата — производства а, следовательно, и воспроизводства этого специфического предмета торговли.

Стоимость рабочей силы имеет качественную и количественную стороны.

Качественная характеристика стоимости рабочей силы заключается в том, что она выражает определенные производственные отношения, а именно продажу рабочим своей рабочей силы и покупку ее с целью увеличения прибыли. С количественной стороны стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для того, чтобы произвести, развить, сохранить и увековечить рабочую силу.

На рынке рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями — предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения и предложения со стороны ее обладателей, т.е. формируется система рынков по отдельным ее видам.

Купля-продажа рабочей силы происходит по трудовым договорам, которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником.

При рассмотрении сущности заработной платы известный американский экономист Дж. Кейнс также придерживается теории предельной производительности. Он считает, что для повышения «предельной эффективности капитала», деловой активности и занятости населения необходим стабильный объем денег в обращении. Этого можно достигнуть за счет систем государственных мер, направленных либо на абсолютное увеличение денег в «деловом общении», либо на относительное их увеличение. Первое обеспечивается с помощью, так называемой регулируемой инфляции, второе путем понижения заработной платы. Кейнс полагает, что понижение заработной платы, как и всякого дохода, должно способствовать росту склонности к потреблению и расширению за счет этого потребительского рынка. Такой вывод он обосновывает, сформулированным им «основным психологическим законом»: чем ниже доход, тем в еще большей мере ниже сберегаемая часть дохода и тем больше доля дохода, идущая на потребление. Данное положение является решающей основой программы Кейнса о замораживании и понижении заработной платы.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Но в любое время, вне зависимости от формы собственности и системы

управления, заработная плата должна, быть направлена на обеспечение следующих основных функций: воспроизводственной; мотивационной; измерительно-распределительная функция; ресурсно-разместительная функция; функция формирования платежеспособного спроса населения.

Воспроизводственная функция заключается в обеспечении работников набором материальных благ, достаточных для воспроизводства и жизнедеятельности. Важная роль в реализации этой функции принадлежит государству, которое установлением величины минимальной заработной платы ограничивает наименьший гарантированный объем материальных благ работников. Согласно теории, этой суммы средств должно быть достаточно для воспроизводства и жизнедеятельности работающего, но на практике минимальной заработной платы не хватает. Таким образом, можно отметить недостаточно эффективное обеспечение государством воспроизводственной функции заработной платы, отсутствие должной связи между суммой минимальной заработной платы и стоимостью набора материальных благ для нормальной жизнедеятельности и воспроизводства.

Мотивационная функция заработной платы направлена на побуждение работников к более эффективному труду путем организации материального стимулирования, поощрения и льготирования.

В самой природе заработной платы, как основного мерила трудового вклада, заложен некоторый элемент мотивации, направленный не только на реализацию людских потребностей, но и на обеспечение потребностей более высокого ранга.

Измерительно-распределительная функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

Сущность ресурсно-разместительной функции состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям. В условиях, когда государственное регулирование в сфере размещения трудовых ресурсов сводится к минимуму, а формирование эффективно функционирующего рынка труда возможно лишь при наличии свободы у каждого наемного работника в выборе места приложения своего труда, стремление к повышению жизненного уровня обуславливает его перемещение с целью нахождения работы, в максимальной степени, удовлетворяющей его потребности.

Функция формирования платежеспособного спроса населения функции — увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов — потребностей и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом.

Заработная плата выполняет несколько функций.

**1. Воспроизводственная функция** состоит в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы на социально нормальном уровне потребления, то есть в определении такого абсолютного размера заработной платы, который позволяет осуществить условия нормального воспроизводства рабочей силы, иными словами поддержание, а то и улучшение условий жизни работника, который должен иметь возможность нормально жить (платить за квартиру, пищу, одежду, т.е. предметы первой необходимости), у которого должна быть реальная возможность отдыхать от работы, чтобы восстанавливать силы, необходимые для работы. Также работник должен иметь



возможность растить и воспитывать детей, будущие трудовые ресурсы. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к другим.

**2. Социальная функция**, иногда выделяется из воспроизводственной, хотя является продолжением и дополнением первой. Заработная плата как один из основных источников дохода должна не только способствовать воспроизведению рабочей силы как таковой, но и давать возможность человеку воспользоваться набором социальных благ – медицинские услуги, качественный отдых, получение образования, воспитание детей в системе дошкольного образования и т.д. Кроме того, обеспечить безбедное существование работающего в пенсионном возрасте.

**3. Стимулирующая функция** важна с позиции руководства предприятия: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда.

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка, т.к. более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда (ФОТ) с эффективностью деятельности предприятия.

**4. Статусная функция** зарплаты предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под статусом подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

**4. Регулирующая функция** – это регулирование рынка труда и прибыльности фирмы. Естественно, что при прочих равных условиях, работник наймется на работу в то предприятие, где больше платят. Но верно и другое – предприятию невыгодно платить слишком много, иначе его рентабельность снижается. Предприятия нанимают работников, а работники предлагают свой труд на рынке труда. Как и всякий рынок, рынок труда имеет законы образования цены на труд.

**5. Функция формирования платежеспособного спроса работающих по найму.** Заключается в определении их покупательной способности, что, в свою очередь, оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства. Действие этой функции позволяет при помощи регулирования величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.

**6. Производственно-долевая функция** заработной платы определяет меру участия живого труда (через заработную плату) в образовании цены товара (продукции, услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу. Эта доля позволяет установить степень дешевизны (дороговизны) рабочей силы, ее конкурентоспособность на рынке труда, ибо только живой труд приводит в движение овеществленный труд, а значит, предполагает обязательное соблюдение низших границ стоимости рабочей силы и определенные пределы повышения зарплаты. В этой функции воплощается реализация предыдущих функций через систему тарифных ставок (окладов) и сеток, доплат и надбавок, премий, порядок их исчисления и зависимость от ФОТ.

Производственно-долевая функция важна не только для работодателей, но и для работников. Некоторые системы бестарифной оплаты труда и другие системы предполагают тесную зависимость индивидуальной заработной платы от фонда оплаты труда и личного вклада работника. Внутри предприятия фонд оплаты труда отдельных

подразделений может строиться на аналогичной зависимости (через коэффициент трудового вклада (КТВ) или другим образом).

## **6. Факторы влияющие на уровень заработной платы.**

В статье в контексте международного исследовательского проекта Дэнки Ренгоу рассмотрены те факторы, которые оказывают влияние на систему оплаты. В этом плане данное исследование связано с несколькими очень важными исследованиями разрядных сеток, которые были выполнены в различных странах.

### **1. Требования к работе**

Анализ требований к работе необходим для того, чтобы выявить требования к работникам, чей труд в равной мере может быть рассмотрен как с точки зрения одинаковых запросов, так и с точки зрения иерархии различных субфакторов требований. Сведения о необходимой квалификации для конкретной работы могут быть использованы в качестве основы определения размера заработной платы и совершенствования организации труда, распределения обязанностей, подготовки и обучения кадров.

Основаниями для анализа требований к работе являются принципы равных возможностей и равной оплаты за равный труд. Одинаковая плата за идентичный или равный труд — принцип равной оплаты — широко и аргументированно оценивается как цель. С позиции работодателя этот принцип может быть оправдан прежде всего тем, что чувство справедливости оплаты труда имеет ключевое значение для трудовой мотивации и ответственности наемных работников.

В различных ситуациях показано, что оплата женского труда, как правило, ниже оплаты мужского труда, несмотря на тот факт, что женщины выполняют приблизительно те же самые задания, что и мужчины. Профсоюзы, представляющие интересы преимущественно женских профессий, требуют тщательного изучения градации работы и совершенствования разрядных сеток для того, чтобы обеспечить нахождение более надежных критериев для измерения требований к работе.

Еще одно важное основание для анализа требований к работе касается образования и обучения. Институтам образования и обучения необходима информация о требованиях к работе и имеющих место изменениях, чтобы соответствующим образом планировать количественные и качественные показатели для обеспечения студентов надлежащей квалификацией.

В оценке различных факторов и субфакторов требований к работе должны быть приняты в расчет как минимум следующие обстоятельства.

#### **1. Знания и умения**

*Знания, необходимые для данного вида деятельности:*

- ✓ объем и глубина знаний, обусловленных требованиями разряда работ, а также необходимый опыт;
- ✓ потребность в новых знаниях, обусловленная оценкой значимости мониторинга, приложения и производства такого рода информации.
- ✓ *Умения, необходимые для данного вида деятельности:*
- ✓ физические навыки, подразделяемые на творческие и навыки физического труда;
- ✓ инструментальные навыки, подразделяемые на языковые, математические и технические;
- ✓ навыки принятия решений, подразделяемые на навыки решения проблем, а также организационные навыки;
- ✓ коммуникативные навыки (навыки человеческого общения и взаимодействия).

#### **2. Круг обязанностей:**

- ✓ · ответственность за выполнение и совершенствование работы;
- ✓ · финансовая ответственность, связанная с работой;
- ✓ · связанная с работой ответственность за других людей.

### 3. Физические и умственные усилия:

- работа, связанная с физической нагрузкой;
- работа, связанная с умственной нагрузкой.

### 4. Условия труда:

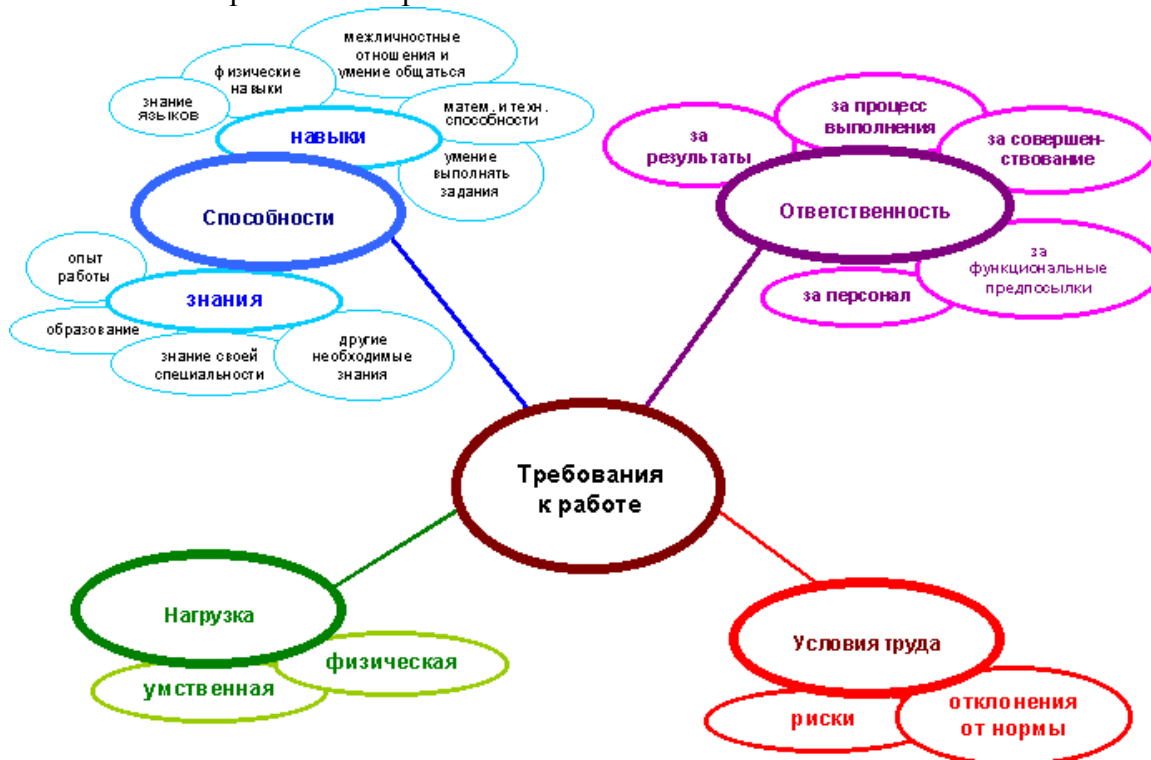
- тяжелая работа;
- опасная работа.

На рис. 1 показаны различные факторы, имеющие первостепенное значение в оценке требований к работе [11; 13]. Следует отметить, что установить с достаточной степенью точности, в какой мере эти факторы должны влиять на заработную плату, не представляется возможным. Здесь мы можем только отметить, что вопрос о системе оплаты труда очень сложен.

## 2. Факторы, влияющие на систему оплаты труда в различных странах

В анкете исследовательского проекта Дэнки Ренгоу указаны 8 различных факторов. Ожидалось, что респонденты выскажут свое мнение относительно значения этих факторов для системы заработной платы. В табл. 1 содержатся ответы. Варианты ответов “значительно влияет” и «частично влияет» были объединены. Ответы финских респондентов из «Нокиа» и «Маса-Ярдз» были также объединены. Эта процедура соответствует подходу, принятому в других странах, где данные исследований различных корпораций не рассматривались отдельно. По оценке влияния гендерного фактора на заработную плату Франция, Германия, Финляндия, Италия и Словения отличаются от других стран. В выше названных странах более очевидна тенденция не учитывать гендерный фактор при организации системы оплаты труда. На другом полюсе находятся Испания и Корея. В этих странах значимость данного фактора в определении оплаты имеет большее значение, чем в других странах. Япония, Чешская республика, Польша и Венгрия занимают промежуточное положение.

Рис. 1. Требования к работе.



Значение возраста как основы определения заработной платы особо подчеркивается в Японии и Корее, другие страны явно отстают от этих двух стран. Влияние возраста на заработную плату практически совсем не принимается в расчет в Германии и во Франции.

Таблица 1. Факторы, оказывающие влияние на систему оплаты труда в разных странах, %

Страна	Н, чел.	Образование	Тяжелые условия труда	Производительность труда	Размер семьи	Круг обязанностей	Стаж работы	Возраст	Пол
Чешская республика	386	89	89	94	52	93	67	45	21
Франция	105	67	85	90	12	96	63	22	1
Германия	131	60	77	81	43	84	33	15	6
Венгрия	411	75	57	68	33	62	57	46	32
Италия	764	71	73	76	50	88	55	29	11
Япония	981	55	94	97	85	96	73	64	18
Польша	640	70	48	63	28	66	46	33	24
Словакия	411	85	87	95	57	95	62	40	19
Словения	635	85	90	92	43	93	75	53	11
Корея	745	67	96	94	88	92	93	67	47
Китай	549	84	89	88	62	87	62	41	20
Испания	168	65	51	81	78	42	48	43	49
Финляндия	363	90	92	97	33	96	74	37	7

Стаж работы как фактору уделяется внимание в большинстве стран; только Германия стоит здесь особняком.

Все страны, за исключением Испании, вполне единодушны в отношении значимости круга профессиональных обязанностей. В то время как в Финляндии, Франции, Японии, Словакии, Чешской республике, в Словении и Корее более 90 % респондентов считают, что составляющие работу обязанности являются существенным основанием для расчета заработной платы, в Испании только около 2/5 респондентов разделяют эту точку зрения.

Производительность труда или достижение целей — это центральный фактор определения заработной платы во всех странах. Существует также практически полное единодушие во мнении, что условия труда являются важным фактором, оказывающим влияние на оплату труда. Образование также играет важную роль в определении уровня заработной платы. Финны и чехи, в частности, высоко оценивают квалификацию по диплому.

Размер семьи применительно к системам оплаты труда получил достаточно сильную поддержку в Японии, Корее, Испании и Китае, но другие страны не рассматривают его как значимый. Франция практически полностью отрицает уместность данного фактора.

Представленные в табл. 1 результаты, если сопоставить их с числом ответов, могут свидетельствовать о том, что производительность труда заняла место наиболее значимого критерия при расчете заработной платы в пяти странах: Чешской республике, Японии, Словакии, Испании и Финляндии. Важность профессиональных обязанностей была также подчеркнута Францией, Германией, Италией, Словенией и Словакией, т.е. пятью странами. Словакия с ее равной суммой ответов принадлежит к обоим категориям. Венгрия и Польша придают наибольшее значение образованию, а Корея и Китай на первое место среди ответов ставят тяжелые условия труда.

Во всех странах, за исключением Испании, важность гендерного признака в определении компенсации получила наименьшую поддержку среди факторов, оказывающих влияние на расчет заработной платы.

Если рассмотреть материал в целом, то можно показать, что производительность труда со всей очевидностью оказывается наиболее важным основанием для систем оплаты труда. Профессиональные обязанности занимают второе место и тяжелые условия труда — третье. Оставшийся фактор образования и обучения занимает четвертое место. Респонденты в указанных странах сходятся во мнении относительно значимости данных

четырёх факторов. Этим названные факторы значительно отличаются от остальных. Трудовой стаж, размер семьи и возраст занимают соответственно пятое, шестое и седьмое место. Пол, последний из рассмотренных выше признаков, занимает последнее место.

### **3. Факторы, влияющие на заработную плату**

Чтобы измерить факторы, влияющие на оплату труда, были использованы девять вопросов, хотя они охватывают только часть области влияния, которая была отмечена выше на рис. 1.

Несмотря на ограниченный охват, эти вопросы тем не менее проливают свет на те факторы, при которых аргументы, касающиеся критериев оплаты, приобретают определенную форму.

Анализ, выполненный по девяти пунктам, дает три фактора (табл. 2), которые отчасти уже предполагались исходя из результатов табл. 1: 1) демографический и социальный фон, 2) эффективность и ответственность и 3) образование. Третий признак “образование” опирается на соответствующую переменную — образование, в то время как два других имеют больше переменных. Для получения четких результатов относительно факторов использовалось *varimax*-решение.

Профсоюзы поддерживают критерии оплаты труда, основанные на требованиях к работе, на квалификации работника и на трудовых достижениях. Ключевые требования относительно оплаты касаются вопросов равенства и мотивации. Оплата служит наилучшим мотивом, когда существует тесная связь между требованиями к выполнению задания и уровнем оплаты труда. С точки зрения мотивации важно, что выгоду за самообразование в ближайшем будущем можно получить и что за любое улучшение профессиональных навыков работники будут вознаграждены.

Результаты различных эмпирических исследований подтверждают тезис о том, что образование как индивидуальный вклад влияет на уровень дохода. Различия в доходах между разными возрастными группами наибольшие для групп старшего возраста. Уровень дохода высокообразованных и имеющих постоянную работу людей возрастает до наступления пенсионного возраста. Подобным же образом, хорошее образование уменьшает риск безработицы и вероятность раннего выхода на пенсию.

Хорошо образованные люди имеют преимущество, получая высокую начальную заработную плату, по сравнению с теми, кто менее образован и обычно начинает трудовую жизнь гораздо раньше.

Различия в зарплате между образованными и необразованными людьми начинают возрастать с 30-летнего возраста и далее. Качество образования — важный фактор, влияющий на оплату труда.

В Корее и Испании демографические факторы оплаты труда имеют большее значение, чем в других странах. Это коренным образом отличается от Франции, Германии и Финляндии, в которых считается, что демографические факторы не являются значимыми.

Выполнение задания, профессиональные (должностные) обязанности и условия труда формируют вторую группу факторов, влияющих на оплату. В Испании, Польше и Венгрии эти аспекты не достигли такой значимой позиции, как можно было бы ожидать в условиях рыночной экономики: “Каждый должен зарабатывать свою зарплату ежедневно”. В Словении, Чешской республике и Финляндии эти аспекты составляют основу оплаты труда. Исходя из результатов, представленных в табл. 1, Словакия, Франция и Корея должны также примыкать к этой группе, хотя количественные значения указанных факторов не дают четкого представления об этом.

В связи со специализацией в изучаемых фирмах рабочие места оснащены по последнему слову техники, и, следовательно, в целом нет существенных различий в условиях труда по страновому признаку. Вопросы об условиях труда были больше теоретическими в том смысле, что исследователи спрашивали о “неудовлетворительных условиях труда” (т.е. о грязи, шуме или физических усилиях), которые влияют на

начисление заработной платы. Исходя из факторного анализа то же самое можно сказать и о выполнении задания или круга обязанностей.

Как отмечалось выше, на оплату влияет образование. Однако, как показывают результаты факторного анализа, это не так очевидно для Японии, Кореи, Германии, Франции и Италии. В соответствии с ним данные страны располагаются позади других, сравниваемых здесь.

Рис. 2. Факторы и их составляющие, влияющие на уровень оплаты труда.



#### 4. Факторы, влияющие на заработную плату на финских предприятиях

В финском исследовании в дополнение к выше названным факторам, относящимся к системе заработной платы, анализировалось значение многих других компонент. Эти дополнительные компоненты включают опыт работы, языковые навыки, знания и квалификацию, физическую нагрузку, психологическую нагрузку, трудовые риски, персональные возможности, монотонность труда, многосторонность, особые навыки в выполнении операций.

Ответы на анкету показывают, что на данных предприятиях ориентация на результаты рассматривается как основа справедливой оплаты. 70% ответивших считают, что оплата должна определяться в соответствии с требованиями к работе. Знание и квалификация, производительность и профессиональные обязанности — это те факторы, которым люди достаточно единодушно хотят придать значение наиболее важных при определении величины оплаты труда. Также считается, что многосторонность, к которой с возрастающим интересом апеллируют в современной трудовой жизни, является важным основанием для определения уровня заработной платы. Образование и трудовой опыт должны влиять на оплату, но не сами по себе, а скорее в связи с отмеченными выше качествами. Подобным же образом следует учитывать физическую нагрузку и трудовые риски. Социальные факторы, влияющие на оплату труда, такие, как размер семьи и возраст рабочего, не являются важными критериями для финских респондентов, но в некоторых странах они значимы. Пол рабочего незначительно влияет на заработную плату, так как люди считают это несправедливым.

Во многих исследованиях показано, что справедливая система оплаты является одним из наиболее важных факторов повышения производительности труда и трудовой мотивации в рабочих коллективах. Для того, чтобы оплата выглядела справедливой и побуждала к труду, необходимо, чтобы заработки основывались на реально выполненной работе и различиях в труде, которые нужно постоянно отражать в уровнях заработной платы. Достижение этих целей и управление процессом производства становятся легче, когда уровень оплаты базируется на требованиях к работе, на персональном и общем результате трудового сообщества. Важно, чтобы каждый знал и одобрял основания

системы оплаты труда. Эти основания должны восприниматься людьми как правильные и справедливые. В противном случае невозможно достичь достаточной мотивации к труду персонала.

Рабочие, занятые ручным трудом, и клерки придают большее значение напряженности и опасности труда, в отличие от технического персонала и менеджеров, которые вместо этого подчеркивают важность производительности труда. Однако компетенция, ответственность и производительность занимают центральное место в оплате труда во всех группах. Представляется, что полученные оценки физической нагрузки и условий труда как более важных оснований для определения его оплаты примерно на 10–20% больше во взвешенном значении, чем требуется в соответствии с принятыми схемами оценки труда. Исходя из ответов респондентов, можно заключить, что факторы напряжения и условий труда оказывают влияние на его оплату там, где образование и трудовой опыт также оказывают влияние. Респонденты работают на заводах, где труд часто бывает тяжелым и опасным. Это обстоятельство может объяснить и описанную выше оценку.

Важность знаний, круга обязанностей и производительности как факторов, влияющих на оплату труда, подчеркивается особенно теми респондентами, которые имеют возможность в своей работе научиться новому, активно участвовать в трудовом процессе и оказывать на него влияние, использовать и совершенствовать свои способности и навыки, получать удовлетворение от того, чем занимаются. Труд, участие и влияние, совершенствование способностей и навыков, ощущение целенаправленной деятельности и чувство полезности как жизненные ценности типичны для тех, кто придает значение знаниям и производительности труда как факторам, которые должны влиять на оплату труда. Понятно, что условия труда как основа для определения размера оплаты в большей степени подчеркивается теми респондентами, которые работают в неблагоприятных или опасных условиях, и/или чей труд подчинен технике, или чьи обязанности не требуют длительной специальной подготовки. Респонденты, которые особо выделяют нагрузку и условия труда, по всей видимости, имеют более прагматичное отношение к работе, нежели другие группы персонала. Работа считается необходимым источником дохода, но ее содержание не настолько интересно, чтобы представлять главную ценность и служить стимулом к самосовершенствованию.

Оценка требований к работе — достаточно новая процедура, относящаяся к оплате труда, которая нацелена на то, чтобы исследовать современное состояние соотношения труда и его оплаты и предложить доказательства изменения позиций в данных областях. Цель обсуждения — использовать новые аргументы, чтобы выявить те ценности, которые детерминируются оплатой труда. Уместным в данной дискуссии о ценностях является требование, в соответствии с которым группы и индивиды должны попытаться определить для себя подходящие аргументы, с помощью которых можно составить оценки таким образом, чтобы помочь им улучшить свое положение. Оценивая картину в целом, важно постараться найти общую отправную точку в рамках трудового коллектива, и в этом смысле особенно значимо обсудить проблематику оценки для того, чтобы достичь общепринятого набора условий, влияющих на определение размера оплаты труда.

## **7. Реальная заработная плата.**

### *Номинальная и реальная заработная плата*

*Заработная плата* – это цена использования труда. В основе предложения труда лежит проблема выбора каждым человеком соотношения между трудом и отдыхом. Решение, принимаемое отдельным индивидом о необходимости и продолжительности своей работы зависит, прежде всего, от уровня предлагаемой ему заработной платы.

В экономической теории и на практике принято разграничивать номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – это плата в деньгах за единицу времени труда ( $W_n$ ).

Реальная заработная плата – это то количество товаров или услуг, которые можно реально приобрести на полученную сумму денег ( $W_r$ ).

Связь между этими величинами будет определяться уровнем цен ( $P$ ) на товары и услуги:  $W_r = W_n/P$ .

Номинальная и реальная заработная плата существенно разнятся, и их динамики могут быть диаметрально противоположными. В условиях высокого уровня инфляции, как это имело место в России в 1992–1993 гг., при росте номинальной заработной платы довольно быстрыми темпами происходит снижение жизненного уровня населения, динамика реальной заработной платы из-за инфляции существенно отстает от роста цен.

*Номинальная заработная плата*, которые зависят от ставки зарплаты и предложенного на рынке количества часов труда. "общие заработки"- это денежное выражение заработной платы за определенный период времени. В высокоразвитых странах различают ставку зарплаты, или цену, уплачиваемую за единицу времени услуг труда, и зарплату,

*Реальная заработная плата* - это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную зарплату. Реальная зарплата зависит, во-первых, от уровня номинальной зарплаты и, во-вторых, от уровня цен на товары и услуги. Показателем, позволяющим определить изменение реальной заработной платы за тот или иной период времени, является индекс реальной заработной платы. Индекс - это относительная (выраженная в процентах) величина, количественно характеризующая изменение данного процесса по сравнению с определенным периодом времени, который принимается за базовый.

## **1.6 Лекция №6 (2 часа)**

Тема: «Районное регулирование заработной платы»

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность и основные направления районного регулирования заработной платы. Характер дифференциации оплаты труда по районам страны
2. Обоснование компенсационных выплат.
3. Критерии отнесения территорий к районам Крайнего Севера, приравненным к ним местностям и другим районам страны.
4. Структура районного регулирования заработной платы.
5. Система районных коэффициентов.

### **1.6.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Сущность и основные направления районного регулирования заработной платы. Характер дифференциации оплаты труда по районам страны**

С помощью районного регулирования заработной платы устанавливаются равные условия воспроизводства рабочей силы в различных регионах страны, а также создаются стимулы для привлечения кадров в регионы с неблагоприятными климатическими условиями.

Территориальное (районное) регулирование заработной платы – сфера действия государства на федеральном уровне, на уровне субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

В настоящее время районные коэффициенты применяются на территории 44 субъектов Российской Федерации. Здесь районные надбавки к заработной плате получают около 20 млн работников – примерно 40 % от их общей численности. Численность работников, занятых в экономике районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, которые занимают почти 65 % территории страны, составляет немногим более 4 млн чел.



Районирование территории Севера Российской Федерации по природно-климатическим условиям позволяет упорядочить регулирование северных рынков труда, использование вахтового метода выполнения работ и переселение северян.

Система территориального регулирования заработной платы позволяет влиять на состояние рынка труда России.

**Районное регулирование заработной платы** представляет собой систему, включающую:

- районные коэффициенты к заработной плате;
- процентные надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, на Европейском Севере, в южных районах Сибири и Дальнего Востока (северные надбавки);
- коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях и за работу в условиях высокогорья; отдельные гарантии и компенсации лицам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, в южных районах Сибири и Дальнего Востока.

Районные коэффициенты к заработной плате являются наиболее значимым элементом в системе территориального регулирования оплаты труда. Они применяются при начислении заработной платы более чем 40 % работающих в России. Районный коэффициент представляет собой нормативный показатель степени увеличения заработной платы, в зависимости от местоположения предприятия (учреждения). При этом следует подчеркнуть, что с применением районных коэффициентов не образуется новых тарифных ставок и окладов, следовательно, в системе районного регулирования заработной платы они имеют совершенно самостоятельное значение.

Районные коэффициенты устанавливаются в зависимости от степени дискомфорта, которая оценивается набором факторов риска проживания: природно-климатических, экономико-географических, социально-психологических. По степени дискомфорта выделяются 5 зон: абсолютно дискомфортная (I зона) – коэффициенты 1,8–2,0; экстремально дискомфортная (II) – 1,6–1,8; дискомфортная (III) – 1,4–1,6; относительно дискомфортная (IV) – коэффициенты 1,15–1,4; комфортная (V зона). Таким образом, диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,15 до 1,4.

Районные коэффициенты начисляются на весь заработок, за исключением вознаграждения за выслугу лет и надбавок за работу в районах Крайнего Севера, местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, персональных надбавок. Однако во избежание дальнейшего “расслоения” работников по оплате труда в северных и восточных районах страны предполагается в дальнейшем:

- установить нижний предел выплат по районным коэффициентам в твердой сумме, кратной законодательно установленной минимальной заработной плате на территории России;
- сохранить порядок начисления районных коэффициентов на заработок, но ограничить предел заработка 10–20 минимальными размерами оплаты труда.

Процентные (северные) надбавки за непрерывный стаж в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях выплачиваются по истечении шести месяцев работы в этих районах. Их минимальный размер составляет 10 % заработка, а максимальный – дифференцирован по районам страны. По истечении пяти лет непрерывного стажа работы размер надбавки составляет на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке – 100 %; в других районах Крайнего Севера – 80 %; в местностях, приравненных к Крайнему Северу, – 50 %; на Европейском Севере, в

южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока – 30% заработка. Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены, исходя из степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 2,0.

## **2. Обоснование компенсационных выплат.**

**Оплата при отклонении от нормальных условий труда** (при неблагоприятных условиях труда, повышенной его интенсивности) не может быть ниже установленной законодательством.<sup>5</sup> Дифференциация заработной платы предполагает, во-первых, компенсацию неблагоприятного воздействия условий труда и, во-вторых, привлечение работников на участки с неблагоприятными условиями труда.

Дифференциация заработной платы в зависимости от условий труда на различных этапах осуществлялась по-разному. Долгие годы она происходила за счет дифференциации тарифных ставок. За основу принимались тарифные ставки в нормальных условиях труда. За работу в тяжелых и вредных условиях труда тарифные ставки повышались в среднем на 2,5 % – против нормальных условий труда, а в особо тяжелых и особо вредных условиях труда – на 25 % – против той же базы. Затем в практику вошло применение доплат за условия труда, дифференцированные на предприятиях по видам работ. При этом учитывались конкретные условия труда по ступеням доплаты в размерах 4, 8, 12 % тарифной ставки (оклада) – на работах с тяжелыми и вредными условиями труда и 16, 20, 24 % – на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда.

Компенсация за условия труда в форме доплат увязывается не с профессией, а с конкретным рабочим местом и условиями на нем. Доплаты в вышеперечисленных размерах используются на некоторых предприятиях в качестве корректировочного коэффициента к коэффициенту трудового участия или непосредственно к тарифной ставке (окладу).

В условиях самостоятельности предприятий в вопросах оплаты труда в практике используется как первый, так и второй способ учета условий труда. Опорным моментом для такой дифференциации могут являться рекомендации по аналитической оценке условий труда на каждом рабочем месте. Без таких рекомендаций, учитывающих необходимые медицинские, санитарные и гигиенические требования, разработанные специалистами в этой области, предприятия могут испытывать затруднения в реализации предоставленного им права гибкого учета фактора условий труда в организации заработной платы.

Стимулирование в неблагоприятных условиях труда производится также на основе сокращения времени работы в этих условиях. Работа может производиться в условиях 7- и 6-часового рабочего дня. В этом случае для того, чтобы у работника не уменьшился заработок, производится оплата по полной тарифной ставке (окладу). Если же оплата производится по сдельной системе, то для расчета расценок производится определение часовой тарифной ставки с учетом баланса рабочего времени из расчета:

- при 40-часовой рабочей неделе – 166,3 часа;
- при 36-часовой рабочей неделе – 150,0 часов;
- при 24-часовой рабочей неделе – 100,0 часов.

Применение критерия дифференциации оплаты труда в связи с их условиями имеет и отрицательные стороны.

Во-первых, не всегда достигается компенсация затрат, связанных с неблагоприятными условиями труда, т.к. заработная плата работника как часть общего дохода семьи расходуется на всех членов семьи.

Во-вторых, стимулирование работы в неблагоприятных условиях труда создает своеобразный "антистимул" для улучшения условий труда, особенно в современных условиях, фактически стимулирует их стабильность.

**Оплата за работу в сверхурочное время.** Сверхурочной считается работа, выполняемая рабочими и служащими сверх установленной продолжительности рабочего дня. Сверхурочная работа допускается только в исключительных случаях, указанных в трудовом законодательстве, на практике ограничивается, как правило, 4 часами в день или 120 часами в месяц. Компенсация сверхурочных работ отгулом не допускается. Для работников с ненормированным рабочим днем доплата за сверхурочные часы работы не производится.

**Оплата за работу в праздничные дни.** Работа в праздничные дни оплачивается не менее, чем в двойном размере сдельщикам и работникам, труд которых оплачивается по часовым или дневным тарифным ставкам, – в размере не менее двойной часовой или дневной ставки. Работникам, получающим месячный оклад, оплата производится в размере не менее одинарной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа в праздничные дни производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы. По желанию работника, работавшего в праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

**Оплата за работу в ночное время** относится к категории доплат. Ночным считается время с 22 до 6 часов. При работе в ночное время установленная продолжительность работы (смены) сокращается на один час. Это правило не распространяется на работников, для которых уже предусмотрено сокращение рабочего времени. Работа в ночное время оплачивается в повышенном размере, устанавливаемом коллективным договором, но не ниже, чем предусмотрено законодательством.

Законодательством предусмотрены дополнительные отпуска за работу при многосменном режиме: работникам, работающим в две смены, дополнительный отпуск предоставляется из расчета по одному дню за каждые отработанные два года, но не более двух дней, а работающим в три смены – по одному дню за каждый отработанный год, но не более четырех дней. Продолжительность отпуска определяется в зависимости от количества отработанных вечерних и ночных смен. Право на указанные дополнительные отпуска имеют работники, отработавшие не менее 50 % вечерних или ночных смен в рабочем году (не менее 60 вечерних или 40 ночных смен), соответственно, при двухсменном или многосменном режиме работы.

В тех случаях, когда в течение рабочего года отработано менее 60 вечерних смен, а за два года 120 и более таких смен, в стаж работы для предоставления такого отпуска зачисляются оба года.

В связи с тем, что доплаты и дополнительные отпуска за работу в многосменном режиме вводятся за счет средств, заработанных трудовым коллективом, должны быть разработаны и осуществлены меры, обеспечивающие накопление средств на эти цели, за счет повышения эффективности производства. Решение о введении стимулирования работы при многосменном режиме принимается коллективом предприятия и оговаривается в коллективном договоре.

Право работников, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, на дополнительный оплачиваемый отпуск (так называемый «северный» отпуск) закреплено статьей 321 Трудового кодекса РФ. Согласно ее части первой продолжительность таких отпусков зависит от того, работает ли работник в районе Крайнего Севера или приравненной к такому району местности.

На сегодняшний день вопрос районирования территорий на законодательном уровне по-прежнему остается не решенным. В Обращении Государственной Думы РФ от 08.04.1998 отмечалось, что одной из причин неполного предоставления льгот лицам, проживающим и работающим в северных регионах страны, является отсутствие ясного и определенного порядка районирования Севера. Еще тогда Государственная Дума РФ просила Правительство РФ ускорить разработку федерального закона о районировании Севера. Однако до сих пор работа над нормативным правовым актом, устанавливающим

принципы отнесения категорий к северным, продолжается. Судя по Плану мероприятий социально-экономического развития регионов Севера, утвержденному распоряжением Правительства РФ от 21.02.2005 № 185-р, принятия постановления Правительства РФ о критериях отнесения территорий к районам Севера и районировании территории Севера следует ожидать не ранее мая 2006 года. До этого времени следует руководствоваться приложением к постановлению Совета Министров СССР от 10.11.1967 № 1029 «О порядке применения Указа Президиума Верховного Совета СССР от 26.09.1967 «О расширении льгот для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к районам Крайнего Севера» (с изм. на 18.07.1994), в котором содержится соответствующий перечень северных территорий. Согласно этому нормативному правовому акту к районам Крайнего Севера относятся все острова Северного Ледовитого океана и его морей, острова Берингова и Охотского морей, а также территории по субъектам Российской Федерации (таблица 8). Работникам, работающим в этих районах, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 24 календарных дня.

Согласно части второй статьи 321 Трудового кодекса РФ общая продолжительность ежегодных оплачиваемых отпусков работающим по совместительству устанавливается на общих основаниях, то есть в порядке, определенном статьей 286 Трудового кодекса РФ.

Трудовым кодексом РФ не предусмотрен дополнительный отпуск продолжительностью 8 календарных дней, установленный статьей 13 Закона РФ от 19.02.1993 № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» (с изм. на 29.12.2004) для работников, работающих в районах Севера, где установлены районный коэффициент и процентная надбавка к заработной плате. По информации Департамента доходов населения и уровня жизни Минтруда России по состоянию на 2002 год районные коэффициенты к заработной плате установлены в 44 субъектах Российской Федерации, из которых только 27 полностью или частично отнесены к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям<sup>1</sup>. До вступления в силу Трудового кодекса РФ районные коэффициенты на территориях, не отнесенных к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям, применялись на основании статьи 82 КЗоТ РФ, которая предусматривала повышенную оплату труда на работах в местностях с тяжелыми климатическими условиями. Сегодня порядок установления районных коэффициентов и надбавок определяется статьей 148 ТК РФ, и это дает основание для применения организациями, расположенными в районах, не отнесенных к районам Крайнего Севера и к местностям, приравненным к районам Крайнего Севера, норм статьи 13 Закона РФ «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях».

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, установленный статьей 321 ТК РФ, предоставляется работникам по истечении 6 месяцев работы у данного работодателя — это правило установлено частью первой статьи 322 ТК РФ.

Общая продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска работника, определяется суммированием ежегодного основного и всех дополнительных ежегодных оплачиваемых отпусков, включая «северный» отпуск.

В соответствии с частями третьей и четвертой статьи 322 Кодекса полное или частичное соединение ежегодных оплачиваемых отпусков лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, допускается не более чем за 2 года. При этом общая продолжительность предоставляемого отпуска не должна превышать 6 месяцев, включая время отпуска без сохранения заработной платы, необходимое для проезда к месту использования отпуска и обратно. Неиспользованная часть ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 6 месяцев, присоединяется к очередному ежегодному оплачиваемому отпуску на следующий год.

Дополнительные отпуска за работу в северных условиях предоставляются не только постоянно работающим, но и работникам, выезжающим на Север из других районов для выполнения работ вахтовым методом (часть пятая статьи 302 ТК РФ). Продолжительность такого отпуска составляет:

- при работе вахтовым методом в районах Крайнего Севера 24 календарных дня;
- при работе вахтовым методом в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера — 16 календарных дней.

Северный отпуск предоставляется вахтовикам в порядке и на условиях, которые предусмотрены для постоянно работающих лиц.

В стаж работы, дающий право на получение такого отпуска, включаются календарные дни работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и фактические дни нахождения в пути, предусмотренные графиками сменности (часть шестая статьи 302 Трудового кодекса РФ).

Для отдельных категорий работников, работающих в районах Крайнего Севера, в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, а также в местностях с тяжелыми и неблагоприятными климатическими условиями, где установлены коэффициенты к заработной плате, льготы по отпускам предусмотрены иными федеральными законами (например, для судей, прокуроров и следователей, научных и педагогических работников учреждений прокуратуры). Однако следует отметить, что в отношении этих работников предусмотрено увеличение продолжительности ежегодного основного отпуска без выделения дополнительных дней отдыха за работу в указанных местностях (см. таблицу 2 на стр. 54).

*Система территориального регулирования заработной платы включает следующие элементы:*

- районные коэффициенты к заработной плате;
- процентные надбавки к заработной плате;
- коэффициенты к заработной плате за пустынную и безводность местности;
- коэффициенты за высокогорность местности;
- определенные гарантии и компенсации лицам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Базой для территориального регулирования оплаты труда является районирование территорий России по природно-климатическим условиям жизнедеятельности населения. На территории России выделено пять зон дискомфорта (неблагоприятности) условий проживания: 1-я — абсолютно дискомфортная; 2-я — экстремально дискомфортная; 3-я — умеренно дискомфортная; 4-я — относительно комфортная; 5-я — комфортная.

**Коэффициенты за пустынность и безводность** на территории России применяются к заработной плате работников по пяти категориям местности в размере 1,1 — 1,4. К полупустынным и безводным местностям отнесены территории Астраханской области (за исключением Волго-Ахтубинской поймы), Республики Калмыкия, северной части Республики Дагестан (по линии железной дороги Грозный- Махачкала), а также отдельные местности в Алтайском Крае и Саратовской области. На территории России коэффициенты за **высокогорность** применяются в республиках Алтай и Тыва, Северного Кавказа в следующих размерах: на высоте 1500 — 2000 м над уровнем моря до 1,15; 2000 — 3000 м — 1,3 и свыше 3000 м — до 1,4. В системе территориального регулирования заработной платы основным элементом являются **районные коэффициенты (РК)**, которые применяются к заработной плате более 2/5 работающих в России. Действующие районные коэффициенты установлены в следующих размерах (табл. 2.5.1.)

Территория Севера включена в первые три зоны дискомфорта. Процентные надбавки к заработной плате работникам предприятий и организаций, расположенных в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, а также в южных районах Восточной

Сибири и Дальнего Востока, выплачиваются при наличии определенного стажа работы в данном районе, и возрастают до максимального предела в зависимости от его продолжительности. Действующая шкала надбавок приведена в таблице 2.5.2.

**Таблица 2.5.1. Районные коэффициенты к заработной плате и порядок их применения**

Районы	Размер РК	Порядок начисления надбавок по РК	Не включаются в заработок при расчете надбавки	Порядок установления РК
<b>Районы Крайнего Севера:</b>				
Север Дальнего Востока	1,6 – 2,0	1. Начисляются на фактический заработок, полученный в данном месяце, с учетом доплат и надбавок, оплаты сверхурочных, премий системного характера и проч. 2. Не образуют новых тарифных ставок и должностных окладов. 3. Учитываются при расчете среднего заработка 4. Размер заработка, на который начисляется РК, не ограничен.	1. Северные и персональные надбавки; 2. Вознаграждения по итогам работы за год; 3. Выплаты, исчисленные из среднего заработка (например, отпускные)	1. В соответствии со ст. 316 ТК РФ, устанавливаются Правительством РФ. 2. Органы государственной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления муниципальных образований вправе, для учреждений, финансируемых из средств их бюджетов, и за счет средств этих бюджетов, устанавливать более высокие размеры РК. 3. Субъектом РФ может быть установлен предельный размер повышения районного коэффициента, устанавливаемого входящими в его состав муниципальными образованиями.
Север Западной и Восточной Сибири	1,4 – 1,8			
Север Европейской части России	1,4 – 1,8			
<b>Местности приравненные к районам Крайнего Севера:</b>				
Дальневосточные районы	1,4 – 1,6			
Остальные районы	1,2 – 1,4			
<b>Южные районы Дальнего Востока и Восточной Сибири</b>	1,2 – 1,3			
<b>Южные районы Западной Сибири, Урал</b>	1,15; 1,2; 1,25			

**Таблица 2.5.2. Надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.**

Районы	Размеры надбавок	Максимальный размер надбавки	Порядок начисления надбавок	Не включаются в заработок при расчете	Порядок установления
--------	------------------	------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	----------------------

				надбавки	
Районы Крайнего Севера: Чукотский автономный округ, Северо- Эвенский район Магаданской области, Корякский автономный округ, Алеутский район Камчатской области, острова Северного Ледовитого океана и его морей (за исключением островов Белого моря)	10% заработка за каждые шесть месяцев работы	100%	1.Начисляются на фактический заработок, полученный в данном месяце, с учетом доплат и надбавок, оплаты сверхурочных, премий системного характера и проч. 2.Не образуют новых тарифных ставок и должностных окладов. 3.Учитываютс я при расчете среднего заработка 4.Размер заработка, на который начисляется надбавка, не ограничен.	1.Надбавки по РК и персональ- ные надбавки; 2.Вознаграж- дения по итомам работы за год; 3.Выплаты, исчисленные из среднего заработка (например, отпускные)	Согласно ст. 317 ТК РФ, размер надбавки и порядок ее выплаты устанавливаютс я в порядке, определяемом статьей 316 ТК РФ для установления размера и порядка применения РК.
Остальные районы Крайнего Севера	В первые три года 10% заработка за каждые шесть месяцев работы, а в последующем – 10% заработка за каждый год работы	80%			
Местности, приравненны е к Районам Крайнего Севера	10% заработка за каждый год работы	50%			
Республика Карелия, южные районы Дальнего Востока, Красноярский край, Иркутская обл.,	10% заработка за первый год работы с последующи м увеличением на 10% за каждые два года работы	30%			

Республика Бурятия, Республика Тыва, Читинская обл.					
--	--	--	--	--	--

Для работников младше 30 лет размер «северной» надбавки зависит и от длительности его проживания на соответствующей территории: меньше года; от одного года до пяти лет; более пяти лет.

### **3. Критерии отнесения территорий к районам Крайнего Севера, приравненным к ним местностям и другим районам страны.**

#### **Законодательные акты, регулирующие Перечень**

Люди, живущие и работающие в районах Крайнего Севера или местностях, которые имеют статус приравненных к районам Крайнего Севера, вынуждены вести свою жизнедеятельность в очень тяжелом режиме, обусловленном низким температурным режимом, сложными погодными условиями и так далее. Для поддержки их жизнедеятельности, государство присваивает таким жителям особый статус, позволяющий получать дополнительные льготы, социальные пособия и другую помощь. В данной статье вы найдете последнюю редакцию Перечня районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей 2015 года (далее — Перечень), с примечаниями по некоторым произошедшим изменениям.

Основным законодательным актом, регулирующим Перечень, является Постановление Совета Министров СССР от 03.01.1983 года №12 (далее – Постановление 12). Постановление 12, внесло существенные изменения в Постановление Совета Министров от 10.11.1967 года №1029, которым, изначально, и был закреплён Перечень районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, полностью изложив его в новой редакции и отменив действие некоторых предыдущих нормативных актов. Данное действие было произведено в связи с появлением большого количества нормативных актов, закрепляющих льготы для лиц, работающих в различных районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к ним. После вступления в силу Постановления 12, появился единый Перечень, в который вносятся различные изменения и дополнения. Последнее изменение в Постановление 12 было осуществлено 03.03.2012 года Постановлением Правительства РФ №170, в соответствии с которым, с 01.01.2013 года Березовский и Белоярский районы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры были отнесены к районам Крайнего Севера. В данный момент, редакция Постановления 12 от 03.03.2012 года является действующей.

#### **Перечень районов Крайнего Севера**

Все острова Северного Ледовитого океана и его морей, а также острова Берингова и Охотского морей. В перечне указаны округа, области, города и районы Крайнего Севера России

- ✓ **Мурманская область** — с 1 июля 1990 года вся область, включая город Кандалакшу с территорией, находящейся в административном подчинении Кандалакшского городского Совета народных депутатов;
- ✓ **Архангельская область** — Ненецкий автономный округ; город: Северодвинск с территорией, находящейся в административном подчинении Северодвинского городского Совета народных депутатов; районы: с 1 января 1992 года Мезенский, с 1 июля 1993 года Лешуконский, Пинежский;
- ✓ **Коми АССР** — города: Воркута и Инта с территориями, находящимися в административном подчинении их городских Советов народных депутатов, с 1 января 2008 года Печора; районы: Усинский, с 1 апреля 1992 года Ижемский,



Усть-Цилемский, Печорский, с 1 января 2008 года село Усть-Лыжа с подчиненной ему территорией;

- ✓ **Тюменская область** — Ямало-Ненецкий автономный округ;
- ✓ **Красноярский край** — Таймырский (Долгано-Ненецкий) и Эвенкийский автономные округа; города: Игарка и Норильск с территориями, находящимися в административном подчинении их городских Советов народных депутатов; районы: Северо-Енисейский и Туруханский.

С 01.01.2007 года перестали существовать 2 субъекта РФ: Таймырский (Долгано-Ненецкий) АО и Эвенкийский АО. Это произошло в результате слияния 3 граничащих субъектов РФ: Таймырского (Долгано-Ненецкого) АО, Эвенкийского АО и Красноярского края, образовав после слияния единый субъект РФ – Красноярский край (на основании Федерального конституционного закона от 14.10.2005 года №6-ФКЗ);

- ✓ **Иркутская область** — Катангский район;
- ✓ **Якутская АССР**;
- ✓ **Магаданская область**. Ранее, в Магаданскую область входил Чукотский АО, также являющийся районом Крайнего Севера. Теперь, Чукотский АО – самостоятельный субъект РФ;
- ✓ **Камчатская область**. С 01.07.2007 года Камчатская область прекратила свое существование, как субъект РФ. После объединения этой области с Корякским АО, образовался новый субъект РФ – Камчатский край (на основании Федерального конституционного закона от 12.07.2006 года №2-ФКЗ);
- ✓ **Республика Карелия** — районы: с 20 декабря 1993 года Беломорский, Калевальский, Кемский, Лоухский; город: с 22 марта 1994 года Костомукша;
- ✓ **Хабаровский край** — Аяно-Майский и Охотский районы;
- ✓ **Сахалинская область** — районы: Курильский, Ногликский, Охинский, Северо-Курильский и Южно-Курильский; город: Оха;
- ✓ **Республика Тыва** — районы: с 16 мая 1994 года Монгун-Тайгинский, Тоджинский; с 16 мая 1994 года Шынаанская сельская администрация Кызылского района;
- ✓ **Ханты-Мансийский** — районы: с 1 января 2013 года Березовский АО и Белоярский АО.

### **Перечень местностей, приравненных к районам Крайнего Севера**

**Архангельская область** — районы: с 1 января 1992 года Плесецкий, Приморский, Онежский, Холмогорский, с 1 июля 1992 года Виноградовский, Верхнетоемский, Ленский, с 1 июля 1993 года Вельский, Вилегодский, Каргопольский, Коношский, Котласский, Красноборский, Нядомский, Устьянский, Шенкурский; города: с 1 января 1992 года Архангельск, Новодвинск, Онега, с 1 июля 1993 года Котлас, Коржма;

**Коми АССР** — районы: Вуктыльский, Сосногорский, Троицко-Печорский, Удорский, с 1 апреля 1992 года Княжпогостский, Койгородский, Корткеросский, Прилузский, Сыктывдинский, Сысольский, Усть-Вымский, Усть-Куломский; города: Ухта с территорией, находящейся в административном подчинении Ухтинского городского Совета народных депутатов, с 1 апреля 1992 года Сыктывкар;

**Коми-Пермяцкий АО** — районы: с 1 июля 1992 года Гайнский, Косинский, Кочевский.

С 01.12.2005 года Коми-Пермяцкий АО прекратил существование, как субъект РФ. Это произошло в результате слияния данного АО и Пермской области, вследствие чего образовался новый субъект РФ – Пермский край (на основании Федерального конституционного закона от 25.03.2004 года №1-ФКЗ);

**Республика Карелия** — районы: с 1 января 1992 года Муезерский, Сегежский, с 1 января 1992 года по 19 декабря 1993 года Беломорский, Калевальский, Кемский, Лоухский (с 20.12.1993 переведены в Районы Крайнего Севера), с 20 декабря 1993 года

Кондопожский, Лахденпохский, Медвежьегорский, Олонецкий, Питкярантский, Прионежский, Пряжинский, Пудожский, Суоярвский; города: с 1 января 1992 года по 21 марта 1994 года Костомукша (с 22.03.1994 переведен в Районы Крайнего Севера), с 20 декабря 1993 года Петрозаводск, Сортавала;

**Тюменская область** — районы: с 1 августа 1992 года Уватский, Ханты-Мансийский автономный округ, кроме Березовского и Белоярского районов (с 1 января 2013 года указанные районы переведены в районы Крайнего Севера). Ст. 65 Конституции РФ, закреплено, что Ханты-Мансийский автономного округ – Югра является самостоятельным субъектом РФ;

**Томская область** — районы: Александровский, Бакчарский, Верхнекетский, Каргасокский, Колпашевский, Кривошеинский, Молчановский, Парабельский и Чаинский, с 1 июня 1985 года Тегульдетский; города: Колпашево и Стрежевой;

**Красноярский край** — районы: Богучанский, Енисейский, Кежемский и Мотыгинский; города: Енисейск и Лесосибирск с территорией, находящейся в административном подчинении Лесосибирского городского Совета народных депутатов;

**Иркутская область** — районы: Бодайбинский, Братский, Казачинско-Ленский, Киренский, Мамско-Чуйский, Нижнеилимский, Усть-Илимский и Усть-Кутский; города: Бодайбо, Усть-Илимск, Усть-Кут и Братск с территорией, находящейся в административном подчинении Братского городского Совета народных депутатов;

**Бурятская АССР** — районы: Баунтовский и Северо-Байкальский, с 1 июня 1992 года Баргузинский, Курумканский и Окинский, с 1 октября 1992 года Муйский;

**Читинская область** — районы: Каларский, Тунгиро-Олекминский и Тунгокоченский;

**Амурская область** — районы: Зейский, Селемджинский и Тындинский; города: Зея и Тында с территорией, находящейся в административном подчинении Тындинского городского Совета народных депутатов;

**Приморский край** — районы: Дальнегорский, Кавалеровский, Ольгинский и Тернейский; рабочий поселок Восток Красноармейского района с территорией, находящейся в административном подчинении Востокского поселкового Совета народных депутатов; Богуславецкий, Востроцевский, Дальнекутский, Измайлихинский, Мельничный, Рощинский и Таеженский сельсоветы Красноармейского района;

**Хабаровский край** — районы: Ванинский, Верхнебуреинский, Комсомольский, Николаевский, имени Полины Осипенко, Советско-Гаванский, Солнечный, Тугуро-Чумиканский и Ульчский; города: Амурск, Комсомольск-на-Амуре, Николаевск-на-Амуре и Советская Гавань; рабочий поселок Эльбан Амурского района с территорией, находящейся в административном подчинении Эльбанского поселкового Совета народных депутатов; Вознесенский, Падалинский сельсоветы Амурского района, с 1 июля 1992 года Ачанский, Джуенский, Омминский сельсоветы Амурского района;

**Сахалинская область** — все местности, за исключением местностей, перечисленных в перечне районов Крайнего Севера;

**Республика Тыва** — районы: с 16 мая 1994 года Бай-Тайгинский, Барун-Хемчикский, Дзун-Хемчикский, Каа-Хемский, Кызылский (за исключением территории Шынаанской сельской администрации), Овюрский, Пий-Хемский, Сут-Хольский, Тандинский, Тес-Хемский, Чаа-Хольский, Чеди-Хольский, Улуг-Хемский, Эрзинский; город: с 16 мая 1994 года Кызыл;

**Республика Горный Алтай** — районы: с 1 апреля 1992 года Кош-Агачский и Улаганский.

#### **4. Структура районного регулирования заработной платы.**

Районное регулирование заработной платы в России представляет собой систему, включающую:

- районные коэффициенты к заработной плате;

- процентные надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, на Европейском Севере, в южных районах Сибири и Дальнего Востока (северные надбавки);

- коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях и за работу в условиях высокогорья; отдельные гарантии и компенсации лицам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях, в южных районах Сибири и Дальнего Востока.

Районные коэффициенты к заработной плате являются наиболее значимым элементом в системе территориального регулирования оплаты труда. Они применяются при начислении заработной платы более чем 40 % работающих в России. Районный коэффициент представляет собой нормативный показатель степени увеличения заработной платы, в зависимости от местоположения предприятия (учреждения). При этом следует подчеркнуть, что с применением районных коэффициентов не образуются новых тарифных ставок и окладов, следовательно, в системе районного регулирования заработной платы они имеют совершенно самостоятельное значение.

Районные коэффициенты устанавливаются в зависимости от степени дискомфорта, которая оценивается набором факторов риска проживания: природно-климатических, экономико-географических, социально-психологических. По степени дискомфорта выделяются 5 зон: абсолютно дискомфортная (I зона) – коэффициенты 1,8–2,0; экстремально дискомфортная (II) – 1,6–1,8; дискомфортная (III) – 1,4–1,6; относительно дискомфортная (IV) – коэффициенты 1,15–1,4; комфортная (V зона). Таким образом, диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,15 до 1,4.

Районные коэффициенты начисляются на весь заработок, за исключением вознаграждения за выслугу лет и надбавок за работу в районах Крайнего Севера, местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, персональных надбавок. Однако во избежание дальнейшего “расслоения” работников по оплате труда в северных и восточных районах страны предполагается в дальнейшем:

- установить нижний предел выплат по районным коэффициентам в твердой сумме, кратной законодательно установленной минимальной заработной плате на территории России;

- сохранить порядок начисления районных коэффициентов на заработок, но ограничить предел заработка 10–20 минимальными размерами оплаты труда.

Процентные (северные) надбавки за непрерывный стаж в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях выплачиваются по истечении шести месяцев работы в этих районах. Их минимальный размер составляет 10 % заработка, а максимальный – дифференцирован по районам страны. По истечении пяти лет непрерывного стажа работы размер надбавки составляет на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке – 100 %; в других районах Крайнего Севера – 80 %; в местностях, приравненных к Крайнему Северу, – 50 %; на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока – 30% заработка. Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены, исходя из степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 2,0.

*Гарантии и компенсации* регулируются Законом РФ "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях", введенным в действие с 1 июля 1993 года. В соответствии с этим Законом любая деятельность на Севере (несмотря на переход с предприятия на предприятие, переезд в другую местность в пределах Севера и т.д.), позволяет сохранить стаж для получения надбавок. Оговорено, что стаж прерывается только за действия работников, принесшие вред предприятию. Районное регулирование

заработной платы является обязательным требованием государства к субъектам хозяйствования.

## **5. Система районных коэффициентов.**

В соответствии с 2-ой частью 146-ой статьи Трудового Кодекса РФ, работники, занятые на работах в местностях с особыми климатическими условиями, должны получать повышенную оплату своего труда. Зарплата, в частности, должна быть увеличена на районный коэффициент.

### **Местности с особыми климатическими условиями**

Понятие «местности, характеризующейся особыми климатическими условиями» Трудовым Кодексом не раскрывается. Основываясь на нормах трудового законодательства, можно сделать вывод о наличии нескольких категорий местностей, оплата работы в которых осуществляется при учете районных коэффициентов.

### **Крайний Север и местности, приравненные к его районам**

Судьи Верховного суда РФ при рассмотрении судами дел, относящихся к осуществлению гражданами трудовой деятельности в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, ссылаются на первую часть Обзора Верховного Суда Постановления Совета Министров СССР от 03.01.83 № 12, утвержденного Президиумом Верховного суда РФ 26.02.2014 (далее — Обзор Верховного Суда РФ от 26.02.2014).

Районный коэффициент следует применять при исчислении зарплаты сотрудника, работающего в указанных местностях с особыми условиями климата. Это следует из следующих документов:

— 1-ая часть 316-ой статьи Трудового Кодекса;

Место работы должно обязательно указываться в трудовом договоре (в соответствии с 57-ой статьей ТК РФ)

— 1-ая часть Обзора Верховного Суда РФ от 26 февраля 2014.

### **Районы, которые не относятся к Крайнему Северу и местностям, приравненным к его районам**

Сегодня в законодательстве отсутствует единый документ со списком местностей, климатические условия на которых считаются особыми. Такими местностями являются не только районы Крайнего Севера, но и

*отдельные районы Урала, Восточной и Западной Сибири, Европейского Севера, а также высокогорные, безводные и пустынные районы.*

Установка размеров районных коэффициентов в них производится в соответствии с постановлениями РФ или бывшего Советского Союза.

### **Размер районного коэффициента**

Правительство РФ устанавливает порядок применения и размеры районных коэффициентов согласно 1-ой части 316-ой статьи ТК РФ. Поскольку, однако, до сегодняшнего такого постановления принято не было, бухгалтерам следует использовать районные коэффициенты, которые были установлены документами РФ или бывшего СССР (1-ая часть 423-ой статьи ТК РФ, письма Роструда от 29.06.2011 № 1891-6-1 и Министерства здравоохранения России от 21.08.2009 № 1171-13).

При этом имеется достаточное количество нормативных актов, в соответствии с которыми устанавливаются размеры районных коэффициентов.

Например, в Информационном письме Департамента по вопросам пенсионного обеспечения Минтруда РФ от 09.06.2003 № 1199-16, Департамента доходов населения и уровня жизни Минтруда России от 19.05.2003 № 670-9, ПФР от 09.06.2003 № 25-23/5995 (далее — Информационное письмо о районных коэффициентах) указаны размеры районных коэффициентов за осуществление работы в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к этим районам.

Постановлением Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦСПС от 28.02.74 № 46/7 определяются размеры районных коэффициентов к зарплате служащих и рабочих

организаций и предприятий промышленности, транспорта, связи и строительства, которые расположены в районах Урала.

Размеры районных коэффициентов к заработной плате рабочих и служащих предприятий и организаций промышленности, строительства, транспорта и связи, расположенных в районах Урала, можно посмотреть в постановлении Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦСПС от 28.02.74 № 46/7.

Согласно распоряжению Совмина РСФСР от 20.02.65 № 424-р, районный коэффициент в высокогорных районах на высоте 1500 до 2000 метров установлен в размере до 1,15, в безводных и пустынных местностях размер оплаты работы должен умножаться на районный коэффициент в размере от 1,1 до 1,4.

### **Правильное определение размера районного коэффициента**

В обязанность работодателя входит применение районного коэффициента при расчете заработной платы. Затраты на выплату заработной платы с учетом районного коэффициента по различным местностям и районам включаются в расходы, которые предназначены для уменьшения базы по налогу на прибыль (3-ая часть 316-ой статьи ТК РФ, 11-ый пункт 255-ой статьи НК РФ).

Для правильного определения размера районного коэффициента компания может обратиться в трудовую инспекцию, сделав запрос в письменной форме. Согласно 1-ой части 356-ой статьи ТК РФ, обязанностью трудовой инспекции является предоставление консультаций по вопросам применения трудового законодательства.

Избежать претензий проверяющих из налоговой и трудовой инспекции, а также трудовых споров с сотрудниками компании поможет официальный ответ трудовой инспекции на сделанный ею запрос.

### **Повышенный районный коэффициент**

Для бюджетных учреждений. В соответствии с 2-ой частью 316-ой статьи ТК РФ, более высокие размеры районных коэффициентов для учреждений, финансирование которых осуществляется из соответствующих бюджетов, могут устанавливаться органами местного самоуправления РФ и органами государственной власти субъектов. Также эти органы могут устанавливать границу повышения районного коэффициента.

Для коммерческих организаций. В письме Минтруда России от 26.11.2012 № 11-4/660 говорится о том, что устанавливать повышенный размер районного коэффициента к зарплате может сама компания посредством указания его в Положении об оплате труда или в коллективном (трудовом) договоре.

Если в локальном нормативном акте (письма Минтруда России от 26.11.2012 № 114/660 и ФНС России от 02.07.2013 № ЕД-4-3/11856@) или в коллективном (трудовом) договоре установлен повышенный размер районного коэффициента, то компания может его учитывать при расчете налога на прибыль среди расходов на оплату труда.

### **Районный коэффициент для совместителей**

Как установлено в 1-ой части Обзора Верховного Суда РФ от 26.02.2014 и в 3-ей части 285-ой статьи Трудового Кодекса, оплата труда совместителя, имеющего местом своей работы район Крайнего Севера или приравненную к нему местность, должна осуществляться с применением установленного в данной местности районного коэффициента.

### **Сезонные и временные работники, вахтовики**

В соответствии с 5-ой частью 302-ой статьи ТК РФ, районный коэффициент в порядке и размерах, которые предусмотрены для работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, должен также учитываться в заработной плате работников, выезжающих в эти регионы из других районов для выполнения работы вахтовым методом.

Во 2-ой части 146-ой статьи, а также в 129-ой и 315-ой статье ТК РФ говорится о том, что районный коэффициент должен применяться также и к зарплате работников, которые заняты на временных и сезонных работах.

### **Работники с разъездным характером работы**

Районный коэффициент применяется к заработной плате работников, имеющих разъездной характер работы, которые выполняют свои трудовые обязанности в районах с особыми условиями климата, а не по месту нахождения обособленного подразделения компании или самой компании.

### **Дистанционные работники и надомники**

Размер районного коэффициента, установленного для местности с особыми климатическими условиями, нужно применять к заработной плате дистанционного работника или надомника, если в качестве места работы в трудовом договоре указана такая местность (1-ая часть Обзора Верховного Суда РФ от 26.02.2014).

### **Порядок начисления размера районного коэффициента к заработной плате**

Выплата районного коэффициента к зарплате является одним из элементов заработной платы и относится к гарантиям трудовой оплаты (1-ая часть Обзора Верховного Суда РФ от 26.02.2014).

Применяется районный коэффициент к заработной плате с первого до последнего (дня увольнения) дня работы сотрудника в районе, в котором установлен районный коэффициент.

### **Выплаты, к которым применяется коэффициент**

Размером районного коэффициента увеличивается оплата труда работника (315-ая статья ТК РФ). Статьей 129 Трудового кодекса раскрывается понятие «оплата труда». В соответствии с 1-ой частью 129-ой статьи ТК РФ, районный коэффициент должен начисляться на основании этих норм:

— на вознаграждение за труд, что связано с квалификацией работника, качества, количества, условий и сложности выполняемой работы;

Оплата труда устанавливается трудовым договором и должна соответствовать действующим у работодателя системам трудовой оплаты (1-ая часть 315-ой статьи ТК РФ)

— компенсационные выплаты (сюда входят выплаты за работу в ночное, сверхурочное время, работу на подвергшихся радиоактивному загрязнению территориях, работу в праздничные дни и др.);

— стимулирующие выплаты (премии, стимулирующие надбавки и доплаты, а также другие выплаты поощрительного характера).

### **Выплаты, на которые районный коэффициент не применяется**

К выплатам, которые не входят в систему трудовой оплаты у работодателя, районный коэффициент не начисляется, например, разовые премии. Это положение предусмотрено в 129-ой, 135-ой и 315-ой статьях ТК РФ.

Поскольку районный коэффициент учитывается при расчете среднего заработка, размер районного коэффициента не применяется также к среднему заработку (подп. «л» п. 2 Положения об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.12.2007 № 922). Например, районный коэффициент не применяется на компенсацию за неиспользованный отпуск и выходное пособие.

## **1.7 Лекция №7 (2 часа)**

### **Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Основные задачи и принципы социальной политики государства.
2. Основные направления социальной политики и формы ее реализации в области трудовых отношений, оплаты труда, социального страхования, пенсионного обеспечения.
3. Региональные аспекты социальной политики.
4. Адресная направленность защиты на предприятиях. Принципы и критерии адресной социальной помощи.

### 1.7.2. Краткое содержание вопросов

#### 1. Основные задачи и принципы социальной политики государства.

В широком смысле слова социальная политика – одно из направлений макроэкономического регулирования в условиях рыночной системы, призванное обеспечить социальную стабильность общества через создание равных экономических возможностей гражданам страны для жизни и участия в общественном производстве. В узком смысле данная категория подразумевает действия правительства, направленные на регулирование доходов в обществе с учетом принципов экономической справедливости. Необходимость активных действий правительства в социальных вопросах обусловлена объективными недостатками современного рыночного механизма, о чем достаточно подробно сказано в ряде предыдущих разделов учебного пособия.

Главный рычаг государства, с помощью которого можно решать вопросы социальной политики – перераспределение доходов в обществе административными методами через налоговую систему.

В связи с проблемой перераспределения доходов в обществе возникает противоречия экономическая ситуация, которая называется дилемма эффективности и справедливости. Суть ее состоит в том, что стремление уменьшить дифференциацию в доходах за счет увеличения налогов с богатых в пользу бедных может обернуться потерями для общества в экономической эффективности в связи с уменьшением стимулов к труду как у более богатых, так и у бедных слоев населения. Простая житейская мудрость подсказывает богатому мысль: «Зачем напрягаться, если через налоги отнимут значительную часть дохода?» Бедный рассуждает по-своему: «Зачем работать, если дают пособие?»

Таким образом, возникает опасность снижения производственной активности и уменьшения размеров национального продукта. Кроме того, в ходе процесса перераспределения доходов возникают дополнительные потери национального продукта в сфере бюрократического аппарата. Американский экономист А. Оукен назвал это явление «дырявым ведром». Если для пособия бедным у богатого изъяли, допустим, 1000 долларов, то на самом деле до адресата доходит в лучшем случае половина этой суммы. Остальное попадает в карманы чиновников.

Очевидно, при проведении социальной политики государство должно тщательно учитывать все плюсы и минусы. Одной из основных функций социальной политики является создание государственной системы социальной защиты. Под социальной защитой понимаются определенные обязательства государства перед своими гражданами в рамках существующей конституции и соответствующих законов. Совокупность мер, предпринимаемых с целью выполнения этих обязательств, образует систему социальной защиты. Действенность этой системы зависит от экономического потенциала страны. Механизм социальной защиты включает меры, касающиеся всех членов общества, а также некоторые мероприятия, адресованные отдельным социальным группам. В условиях рыночной экономики система социальной защиты должна создаваться с учетом следующих принципов:

1. Всеобщность в сочетании с дифференцированным подходом по отношению к некоторым группам населения.

Всеобщность означает, что социальные и правовые гарантии охватывают всех граждан страны независимо от должности, национальности, уровня доходов. Система защиты распространяется на все этапы жизненного цикла человека, т.е. защищает детей, молодежь, работающих, пенсионеров, инвалидов.

Дифференцированный подход предполагает учет степени экономической дееспособности человека при определении формы или размера помощи. Для вполне трудоспособных граждан, к примеру, важно гарантировать равные возможности для

труда, а для инвалидов необходимо обеспечить их материальными пособиями или предоставлять какие-то льготы.

2. Формирование единой системы гарантий. Имеется в виду согласование социальных мер на разных уровнях управления с четкой градацией прав, ответственности и функций для каждого уровня. Возможны два варианта взаимоотношений внутри системы. По одному варианту полномочия каждого уровня строго определены и решения одного уровня по социальным вопросам никак не связаны с решением этого вопроса на другом уровне. Например, зарплата государственных чиновников на федеральном уровне устанавливается федеральным органом власти, а зарплата чиновника регионального уровня – органом региональной власти.

Второй вариант предусматривает возможность дополнительных выплат на нижнем уровне при сохранении гарантий по социальным проблемам вышестоящего звена. Например, по федеральному закону всем пенсионерам страны назначается одинаковая во всех регионах пенсия. На региональном уровне изменять установленную величину пенсии нельзя, но можно к ней добавить выплаты из региональных источников. Московские пенсионеры, например, получают прибавку к пенсии в размере 5 тыс. руб. Более того, не исключается возможность получить прибавку к пенсии еще и на уровне отдельных предприятий.

3. Надежность ресурсной базы - важнейший принцип социальной защиты. Проще говоря, прежде чем принимать решение о введении каких-либо выплат или льгот, необходимо конкретно и однозначно обеспечить источник финансирования. Если обещают какой-то группе больных людей обеспечить их бесплатным лекарством, то необходимое количество и денег, и самого препарата должно быть в наличии.

4. Общественное согласование интересов означает что виды и размеры социальных гарантий и нормативов социальных выплат должны регулироваться соглашениями между государством, работодателями и профсоюзами на всех уровнях (федерация, регион, предприятие).

Соблюдение указанных принципов гарантирует надежное функционирование системы социальной защиты.

Основными приоритетами социальной политики государства в условиях рыночной экономики можно назвать следующие направления:

1. Установление гарантированного минимума зарплаты. Такая гарантия имеет особое социальное значение, поскольку определяет базовые размеры оплаты труда во всех сферах, а также используется для расчета уровней пенсий и пособий. Регулярный пересмотр размера минимума зарплаты (МРОТ) составляет один из главных элементов государственной политики доходов.

2. Обеспечение занятости трудоспособного населения. Государство обязано создавать условия для реализации способностей человека к труду с целью получения трудовых (в том числе и предпринимательских) доходов. Для этого прежде всего необходимо обеспечивать:- свободу выбора профессии и места трудовой деятельности;

- возможность получения общего и специального образования;
- переобучение и материальную поддержку временно безработных;
- функционирование биржи труда.

3. Индексация фиксированных доходов.

Государство обязано хотя бы частично обеспечить возмещение денежных потерь населения от инфляционного роста цен на потребительские товары. Такое возмещение достигается прежде всего путем перерасчета фиксированных доходов в соответствии с индексом роста цен. Заметим, что основная масса фиксированных доходов имеет место в так называемых бюджетных сферах экономики – это фиксированные оклады госслужащих, работников образования и здравоохранения. Здесь компенсация обеспечивается за счет средств государственного бюджета. В частном бизнесе компенсация должна производиться за счет предпринимательской прибыли.



4. Законодательное определение базовых принципов расчета разного рода социальных пособий и круга тех лиц, которым эти пособия полагаются. Прежде всего это документы, устанавливающие правила начисления пенсий и пособий по старости, по болезни, по потере кормильца и т.п.

Эффективная социальная политика в конечном счете должна обеспечивать благоприятные условия для развития личности каждому гарантированному, для полной реализации способностей и творческих возможностей его, что неизбежно оказывает позитивное влияние на эффективность экономической деятельности всего общества.

Каждая страна формирует собственную систему социального обеспечения с учетом достигнутого уровня экономического развития, исторического опыта, национальных и даже религиозных особенностей, а также сложившейся формы правления.

## **2. Основные направления социальной политики и формы ее реализации в области трудовых отношений, оплаты труда, социального страхования, пенсионного обеспечения.**

**Цель:** регулирование трудовых отношений, создание благоприятных условий труда, защита права и интересов работников и работодателей, установление и предоставление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан.

**Задачи:** 1)определение порядка заключения трудового договора; 2)регламентирование рабочего времени и времени отдыха, нормирования труда, оплаты труда, охраны труда; 3)развитие и установление системы социального партнерства; 4)установление надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства; 5)установление порядка разрешения трудовых споров; 6)обеспечение социальной защищенности работников.

### **Механизмы:**

1. Государственные минимальные социальные стандарты – установленные законодательством Российской Федерации социальные нормы и нормативы, определяющие минимальный уровень гарантий социальной защиты, обеспечивающих удовлетворение важнейших потребностей человека. В Проекте федерального закона "Об основах социальной политики в Российской Федерации" основными направлениями социальной политики в области труда, трудовых отношений, занятости и помощи безработным признаются: 1)Обеспечение безопасности труда и контроль за соблюдением правил охраны труда; организацию и поддержку обязательного страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. 2)Установление минимальной заработной платы, которая позволяла бы гражданину содержать себя и семью (включая ребенка); справедливую оплату труда как фактора производства в сравнении с доходом от капитала. 3)Создание условий, позволяющих обеспечивать управляемый переток рабочей силы между отраслями и регионами в связи со структурными изменениями в экономике; государственную поддержку отраслей и предприятий, создающих новые рабочие места. 4)Эффективное функционирование системы обязательного страхования на случай безработицы; помощь в поиске новых рабочих мест; организацию переподготовки и переобучения; помощь семьям безработных.

2. Трудовое законодательство. Трудовой кодекс РФ предоставляет гарантии всем работникам, независимо от того является он работником государственного, муниципального или частного предприятия. В трудовом праве работодатель обозначает организацию, которая на рынке труда выступает в качестве субъекта, предлагающего работу и организующего труд работников. В соответствии со ст. 22 Трудового кодекса среди всех обязанностей выделяются обязанности работодателя по осуществлению социальной защиты работников: 1)соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров; 2)предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

3)обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности; 4)выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные настоящим Кодексом; 5)осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами; возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред.

#### **Государственная социальная политика в отношении размера оплаты труда**

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актам и трудовыми договорами.

Проблемы относительно оплаты труда: задержки по выплате заработной платы; падение стимулирующей роли оплаты труда в развитии экономики страны, объемов производства на предприятиях (размеры заработной платы почти не зависят от их квалификации, качества труда); низкая воспроизводственная функция оплаты труда; сокращение доли заработной платы в общем доходе работника, что усиливает пессимистическое отношение к труду; чрезмерная дифференциация в оплате труда.

Трудовым законодательством гарантируется минимальный размер оплаты труда, который устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека. Минимальный размер оплаты труда, установленный федеральным законом, обеспечивается как в бюджетных учреждениях, так и в других организациях, за счет собственных средств. Вознаграждение за труд должно быть не ниже установленного минимума. Заработная плата является одним из существенных условий найма, определяемых сторонами трудового договора и в силу этого обязательна для применения. За исключением бюджетной сферы государство не вмешивается в процесс установления конкретного размера заработной платы, это считается область договорных отношений работников и работодателей. Однако государство устанавливает в законодательном порядке систему государственных гарантий по оплате труда. Одной из гарантий является минимальный размер оплаты труда, который гарантирует работнику низший уровень, который не может быть изменен работодателем. Основанием для установления минимального размера оплаты труда признается величина прожиточного минимума, которая определяется ежеквартально, следовательно, МРОТ не может быть ниже прожиточного минимума. Реальная ситуация показывает, что заработная плата может быть в несколько раз меньше, чем прожиточный минимум, а предприниматели-работодатели порой сознательно платят меньше, чем стоит труд их работников.

Так же в систему государственных гарантий по оплате труда работников входят: 1)меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы (индексация заработной платы в связи с ростом цен на товары и услуги); 2)ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы; 3)ограничение оплаты труда в натуральной форме (в неденежной форме может выплачиваться не более 20% от общей суммы заработной платы); 4)обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности; 5)сроки и очередность выплаты заработной платы.

Организация заработной платы в системе управления персоналом призвана обеспечивать мотивацию трудового поведения работников, заинтересовывать их трудиться на данном предприятии, использовать личностный потенциал для улучшения своих и коллективных показателей. Заработная плата должна удовлетворять человека, в противном случае, он с самого начала будет пассивным, не ориентированным на хорошую

работу. Реальная ситуация такова, что работник соглашается на предлагаемое место и заработную плату не потому, что они его устраивают, а что хотя бы как то обеспечить свой жизненный уровень.

### **Регулирование занятости населения на федеральном и региональном уровнях**

Активная политика занятости – это совокупность правовых, организационных и экономических мер, проводимых государством с целью снижения уровня безработицы.

мероприятия, связанные с предупреждением, профилактикой увольнений работников для сохранения рабочих мест;

обучение, переобучение и повышение квалификации лиц, ищущих работу;

активный поиск и подбор рабочих мест;

финансирование создания новых рабочих мест через систему общественных работ.

Пассивная политика занятости предусматривает выплату пособий безработным и предоставление услуг по подбору рабочего места через государственную службу занятости.

Для реализации активной и пассивной политики занятости на территории Российской Федерации в 1991 году была создана ^ Федеральная государственная служба занятости населения. На уровне города функционируют городские и районные управления и отделы занятости населения, расположенные на территории г. Красноярска и Красноярского края, одним из направлений, деятельности которых является содействие в трудоустройстве безработных граждан и реализация пассивных и активных мер содействия занятости населения. Регулирование занятости населения осуществляется посредством реализации программ содействия занятости населения.

Основные задачи политики занятости: 1)координация действий всех участников рынка труда; 2)обеспечение сбалансированности спроса и предложения рабочей силы; 3)проведение мероприятий для смягчения социальных последствий при высвобождении работников; 4)дальнейшее развитие, повышение качества и продуктивности системы профессионального обучения и профессиональной ориентации безработных граждан и незанятого населения; 5)совершенствование механизма организации общественных работ путем повышения их социального статуса, расширения видов и масштабов, создания рабочих мест; 6)реализация специализированных программ трудоустройства для граждан с особыми потребностями; 7)улучшение информирования граждан о ситуации на рынке труда, системе мероприятий по содействию трудоустройству; 8)сдерживание уровня безработицы.

Мероприятия по содействию трудоустройства: 1)организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест; организация общественных работ; 2)организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет; 3)оказание содействия самозанятости безработных граждан; 4)социальная адаптация безработных граждан на рынке труда; 5)организация временного трудоустройства безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы; 6)организация временного трудоустройства безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования ищущих работу впервые.

Мероприятия, направленные на содействие занятости особо уязвимых категорий населения на рынке труда: 1)содействие занятости граждан, находящихся под риском увольнения, и высвобожденных с предприятий; 2)содействие занятости женщин; 3)содействие занятости молодежи; 4)содействие занятости граждан с ограниченной трудоспособностью (инвалидов); 5)содействие занятости граждан, уволенных с военной службы и членов их семей; 6)содействие занятости граждан, освобожденных из учреждений уголовно-исполнительной системы.

Гарантии социальной поддержки безработных граждан осуществляются по следующим направлениям: 1)досрочный выход на пенсию безработных граждан, особо нуждающихся в социальной поддержке; 2)выплата пособий по безработице; 3)оказание

материальной помощи безработным гражданам в виде периодических (ежемесячных) или единовременных денежных выплат.

Пенсия - ежемесячная денежная выплата, назначение указанным в законе лицам в качестве основного источника средств к существованию в установленных случаях.

В РФ существуют отдельные виды трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению.

Говоря о трудовых пенсиях следует отметить, что 28 декабря 2013 г. Президент Российской Федерации подписал два очень важных для каждого россиянина Закона - Федеральный закон № 400-ФЗ "О страховых пенсиях" (далее - Закон № 400-ФЗ) и Федеральный закон № 424-ФЗ "О накопительной пенсии" (далее - Закон № 424-ФЗ), которые разработаны в целях реализации Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 25.12.2012 № 2524-р, определяющей меры по совершенствованию накопительной составляющей пенсионной системы. Закон № 400-ФЗ и Закон № 424-ФЗ вступили в силу с 1 января 2015 г. С этой же даты перестал применяться Федеральный закон от 17.12.2001 № 173-ФЗ "О трудовых пенсиях в Российской Федерации". Применение Закона № 173-ФЗ возможно только для расчета страховой части трудовой пенсии за период до 1 января 2015 г. Все остальные законы и нормативные акты, регулирующие вопросы пенсионного обеспечения, будут применяться только в той части, которая не противоречит Закону № 400-ФЗ и Закону № 424-ФЗ. В результате принятия этих законодательных актов с 1 января 2015 г. трудовая пенсия по старости трансформировалась в две самостоятельные части - страховую пенсию и накопительную пенсию (п.1 ст.18 Закона № 424-ФЗ). Размеры страховых пенсий лиц, которым до вступления в силу Закона № 400-ФЗ были установлены трудовые пенсии, будут уточняться (п.5 ст.35 Закона № 400-ФЗ). При этом размер пенсии снижаться не будет. Наоборот, он может вырасти у тех пенсионеров, которые имеют "нестраховые" периоды. Перерасчет установленных пенсий должен завершиться к 1 августа 2015 г. Накопительные части трудовых пенсий по старости, которые были установлены гражданам до 1 января 2015 г., с указанной даты считаются накопительными пенсиями (п.2 ст.18 Закона № 424-ФЗ). Трудовые пенсии, назначенные в соответствии с Законом № 173-ФЗ до 1 января 2015 г. и выплачиваемые лицам, проживающим за пределами территории Российской Федерации, будут выплачиваться в прежнем порядке (п.9 ст.35 Закона № 400-ФЗ). Рассматривая **пенсии по государственному пенсионному обеспечению**, важно подчеркнуть, что эта пенсия представляет собой ежемесячную государственную денежную выплату, право на получение которой определяется в соответствии с условиями и нормами, установленными Федеральным законом от 15.12.2001 № 166-ФЗ "О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации", и которая предоставляется гражданам с целью:

компенсации им заработка (дохода), который был ими утрачен в связи с прекращением федеральной государственной гражданской службы при достижении установленной законом выслуги при выходе на страховую пенсию по старости (инвалидности);

компенсации утраченного заработка гражданам из числа космонавтов или из числа работников летно-испытательного состава в связи с выходом на пенсию за выслугу лет;

компенсации вреда, причиненного их здоровью при прохождении военной службы, в результате радиационных или техногенных катастроф, в случае наступления инвалидности или потери кормильца, при достижении установленного законом возраста; либо нетрудоспособным гражданам в целях предоставления им средств к существованию.

Таким образом, можно выделить следующие виды пенсий по государственному пенсионному обеспечению:

1. Пенсия за выслугу лет назначается федеральным государственным гражданским служащим, военнослужащим, гражданам из числа космонавтов и из числа работников летно-испытательного состава при наличии длительного стажа на соответствующей службе, работе. При наличии длительного стажа государственной гражданской службы

субъектов РФ и муниципальной службы выплачиваются пенсии за выслугу лет по правилам, определяемым субъектами РФ и муниципальными образованиями самостоятельно.

2. Пенсия по старости назначается гражданам, пострадавшим в результате радиационных или техногенных катастроф.

3. Пенсия по инвалидности назначается военнослужащим, участникам Великой Отечественной войны, гражданам, награжденным знаком "Жителю блокадного Ленинграда", гражданам, пострадавшим в результате радиационных или техногенных катастроф, гражданам из числа космонавтов.

4. Пенсия по случаю потери кормильца назначается в случае смерти военнослужащих, граждан, пострадавших в результате радиационных или техногенных катастроф, граждан из числа космонавтов членам их семей.

5. Социальная пенсия (по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца) назначается нетрудоспособным гражданам, которые по разным причинам не приобрели права на получение соответствующих трудовых пенсий. Например, на нее имеют право постоянно проживающие в России граждане, достигшие возраста 65 и 60 лет (мужчины и женщины), у которых страховой стаж составил меньше 5 лет. Однако такие лица не получают эту пенсию в период выполнения ими работы или иной деятельности.

## ***2. Общая характеристика страховой пенсии***

Итак, с 1 января 2015 г. в России введен новый порядок формирования пенсионных прав граждан и назначения страховой пенсии.

конституция пенсия социальное страхование

Страховая пенсия - это ежемесячная денежная выплата в целях компенсации застрахованным лицам заработной платы и иных выплат и вознаграждений, утраченных ими в связи с наступлением нетрудоспособности вследствие старости или инвалидности, а нетрудоспособным членам семьи застрахованных лиц - заработной платы и иных выплат и вознаграждений кормильца, утраченных в связи со смертью этих застрахованных лиц.

Страховая пенсия по старости назначается бессрочно, т.е. выплачивается в течение всей оставшейся жизни пенсионера.

Законом № 400-ФЗ установлены следующие виды страховой пенсии:

страховая пенсия по старости;

страховая пенсия по инвалидности;

страховая пенсия по случаю потери кормильца.

Лица, которые имеют право на получение страховых пенсий различных видов, должны выбрать только одну страховую пенсию. Получение сразу двух страховых пенсий запрещено.

В то же время допускается одновременное получение страховой пенсии и пенсии по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001 № 166-ФЗ, а также накопительной пенсии. Право на страховую пенсию имеют не только граждане Российской Федерации, но и иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно проживающие на территории Российской Федерации (п. п.1 и 3 ст.4 Закона № 400-ФЗ), но только при выполнении трех основных условий:

1) застрахованное лицо достигло пенсионного возраста: мужчина - возраста 60 лет, женщина - возраста 55 лет (п.1 ст.8 Закона № 400-ФЗ);

2) страховой стаж застрахованного лица достиг минимального размера (п.2 ст.8 Закона № 400-ФЗ).

Законом № 400-ФЗ предусмотрено постепенное увеличение продолжительности страхового стажа, необходимого для назначения страховой пенсии по старости. В настоящее время для назначения трудовой пенсии достаточно пяти лет страхового стажа. В 2015 г. продолжительность страхового стажа, необходимого для назначения страховой пенсии по старости, составит шесть лет (п.1 ст.35 Закона № 400-ФЗ). Начиная с 1 января 2016 г. продолжительность страхового стажа, необходимого для назначения страховой

пенсии по старости, будет ежегодно увеличиваться на один год и в 2024 г. достигнет 15 лет. Здесь следует обратить внимание на то, что необходимая продолжительность страхового стажа будет определяться на день достижения гражданином пенсионного возраста, т.е. на день, когда женщине исполнилось 55 лет, а мужчине - 60 лет.

Те граждане, у которых страховой стаж к 2025 г. будет менее 15 лет, имеют право обратиться в ПФР за социальной пенсией (женщины - в 55 лет, мужчины - в 60 лет).

3) индивидуальный пенсионный коэффициент (ИПК) должен составлять не менее установленной величины (п.3 ст.8 Закона № 400-ФЗ).

В 2015 г. минимальная величина ИПК, которую должен "заработать" гражданин для назначения ему страховой пенсии по старости, составит 6,6. В дальнейшем эта величина будет ежегодно увеличиваться на 2,4, пока не достигнет 30. В страховой стаж включаются периоды трудовой деятельности на территории Российской Федерации и иные периоды. Периоды трудовой деятельности на территории Российской Федерации включаются в страховой стаж только при условии, что в это время перечислялись страховые взносы в ПФР в пользу застрахованного лица. В целом новая пенсионная форма выглядит следующим образом. С 1 января 2015 г. при обращении гражданина за назначением пенсии ему будет назначаться выплата, которая состоит из двух частей - страховой пенсии и фиксированной выплаты к страховой пенсии, при этом пенсионная выплата определяется по следующей формуле:

Пенсионная = Страховая + Фиксированная выплата.

Размер страховой пенсии будет определяться исходя из количества индивидуальных пенсионных коэффициентов, которые набрал гражданин.

Для расчета суммы страховой пенсии по старости индивидуальный пенсионный коэффициент умножают на стоимость пенсионного коэффициента, которая определяется на день назначения пенсии:

Страховая  
Индивидуальный  
Стоимость пенсионного  
пенсия = пенсионный x коэффициента (СПК).

по старости коэффициент (ИПК) по состоянию на день, с которого назначается пенсия.

Рассмотрим более подробно накопительную пенсию.

### **3. Общая характеристика накопительной пенсии**

Согласно пп.1 п.1 ст.3 Закона № 424-ФЗ накопительная пенсия - это ежемесячная денежная выплата в целях компенсации застрахованным лицам заработной платы и иных выплат и вознаграждений, утраченных ими в связи с наступлением нетрудоспособности вследствие старости.

Накопительная пенсия устанавливается и выплачивается независимо от получения иной пенсии и ежемесячного пожизненного содержания, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Условия назначения накопительной пенсии изложены в п.1 ст.6 Закона № 424-ФЗ. Таковыми являются:

накопительная пенсия устанавливается лицам, имеющим право на назначение страховой пенсии по старости;

накопительная пенсия устанавливается мужчинам, достигшим возраста 60 лет, женщинам, достигшим возраста 55 лет. При этом страховой стаж застрахованного лица составляет не менее 15 лет;

накопительная пенсия устанавливается лицам, имеющим право на досрочное назначение страховой пенсии по старости;

у застрахованного лица есть средства пенсионных накоплений;

размер накопительной пенсии составляет более 5% по отношению к сумме страховой пенсии по старости и накопительной пенсии, рассчитанной на день ее назначения.

Вместо накопительной пенсии можно получить единовременную выплату. Если размер накопительной пенсии составляет 5% и менее по отношению к сумме страховой и накопительной пенсии, то застрахованное лицо имеет право на получение средств пенсионных накоплений в виде единовременной выплаты. К таким гражданам относятся мужчины 1953 - 1966 г. р. и женщины 1957 - 1966 г. р., поскольку в отношении этой категории застрахованных уплачивались страховые взносы на накопительную часть трудовой пенсии только в течение 2002 - 2004 гг.

Порядок назначения единовременной выплаты установлен ст.4 Федерального закона от 30.11.2011 № 360-ФЗ "О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений". Накопительная пенсия формируется прежде всего за счет страховых взносов работодателей и доходов от их инвестирования.

### **3. Региональные аспекты социальной политики.**

#### **Понятие и сущность социальной политики и ее региональных аспектов**

Российская Федерация, согласно Конституции РФ, - социальное государство. Это означает, что социальная сфера и социальная политика рассматриваются в числе важнейших компонентов в государственном управлении.

Социально-ориентированная рыночная экономика предполагает значительную деятельность государства в решении социальных проблем. Это связано с тем, что рыночная экономика не гарантирует трудящимся право на труд, стандартное благосостояние, образование, не обеспечивает социальную защиту инвалидов, малоимущих, пенсионеров. Поэтому возникает необходимость вмешательства государства в сферу распределения дохода путем проведения социальной политики.

Социальная политика - это система экономических отношений, обеспечивающая каждому члену общества гарантии определенного уровня жизни, минимально необходимого для развития и использования его способностей (трудовых, предпринимательских, личностных) и обеспечивающая его при утрате этих способностей (старики, больные, инвалиды, дети).

Социальная политика государства может быть представлена как форма сознательного воздействия на социальную сферу жизнедеятельности людей с целью ее изменения.



Это наиболее обобщенное представление о социальной политике государства позволяет рассмотреть ее как часть государственного управления, объектом которого является социальная сфера жизни людей. В силу специфики социальной сферы как объекта управления социальная политика также является специфическим воздействием. Уяснив данную особенность социальной сферы, можно также понять особенность деятельности государства, которая обозначается таким понятием как «социальная политика».

Суть социальной политики государства заключается в поддержании отношений, как между социальными группами, так и внутри них, обеспечении условий для повышения благосостояния, уровня жизни членов общества, создании социальных гарантий в формировании экономических стимулов для участия в общественном производстве. При этом надо отметить, что социальная политика государства, выступающая как составная часть мероприятий, проводимых государством в целях регулирования условий общественного производства в целом, тесно увязана с общеэкономической ситуацией в стране.

Однако социальная политика не может рассматриваться как исключительно экономическая проблема. Экономическая же наука в качестве предмета своего исследования в сфере социальной политики сосредотачивается на экономических механизмах ее реализации. В условиях рыночной экономики к таковым относятся, прежде всего, механизмы формирования доходов и поддержание занятости населения[2].

При разработке социальной политики в качестве одного из важнейших возникает вопрос о целях и социальных приоритетах, то есть таких социальных задачах, которые в данный конкретный момент являются для общества более настоятельными и неотложными, требуют первоочередного решения.

Субъекты социальной политики осуществляют свою деятельность с помощью определенных элементов, к которым можно отнести методы, ресурсы средства. К методам политики можно отнести финансирование, прогнозирование, налогообложение, планирование и т.д.

Главная роль в регулировании социальной политики принадлежит государству в лице его представительных и исполнительных органов, действующих на федеральном, региональном и местном уровнях. Государство определяет основные направления, концепцию, стратегию, тактику социальной политики.

Помимо государства активную роль в формировании социальной политики страны играют общественные организации, социальные движения, профсоюзы и политические партии.

В процессе реализации социальной политики необходимо учитывать ряд принципов, к числу которых относится принцип социальной справедливости, социальной солидарности, социального партнерства, социальной компенсации, социальных гарантий, а также принцип субсидиарности (поддержки).

Ресурсы социальной политики включают экономические, административные, информационные, социальные, материальные и культурно-духовные возможности и ценности.

Под региональной политикой в Российской Федерации понимается система целей и задач органов государственной власти по управлению политическим, экономическим и социальным развитием регионов страны, а также механизм их реализации.

При этом различаются государственная региональная политика, проводимая центральными (федеральными) органами государственной власти в отношении регионов, и собственно региональная политика, проводимая субъектами Федерации в отношении территорий, которые находятся под их юрисдикцией.

Региональная политика России охватывает комплекс законодательных, административных, социально-экономических и других мероприятий, которые должны проводиться федеральными и региональными государственными органами власти.

Региональная политика в Российской Федерации строится исходя из наличия объективных факторов, определяющих регионализацию страны.

Во-первых, огромные размеры территорий России (по площади, равной свыше 17 млн. км<sup>2</sup>, страна занимает первое место в мире).

Во-вторых, сложные природные условия (11 млн. км<sup>2</sup> территории находится в зоне вечной мерзлоты, пашня занимает только 8% земельной площади).

В-третьих, неравномерность расселения (75% населения сосредоточено в Европейской части, на долю которой приходится лишь четверть всей территории; при средней плотности по России - 8 человек на 1 км<sup>2</sup> во многих регионах Сибири и Дальнего Востока этот показатель менее 1 человека на 1 км).

В-четвертых, Россия - не только самое крупное государство в мире по территории, но и одно из самых многоэтнических по составу населения. Федеративное устройство России продолжает совершенствоваться. Все это предопределяет значимость и в то же время сложность решения региональных проблем.

В-пятых, очевидна неравномерность экономического развития регионов России: наличие высокоразвитых, многоотраслевых регионов наряду с депрессивными, узкоспециализированными. К этому можно добавить и существенную разницу в территориальных размерах регионов, в численности населения.

В-шестых, разные темпы экономических преобразований, неравномерность в темпах экономического роста.

В-седьмых, большие отличия между регионами в уровне и качестве жизни населения, значительная дифференциация по уровню обеспеченности населения жильем, коммунально-бытовыми услугами медицинским и культурным обслуживанием и др.

## **2. Усиление региональных аспектов социально-экономической политики**

Выполнение регионально-ориентированных мероприятий социальных и экономических реформ может решать существенную часть задач, связанных с преодолением негативных тенденций в российском экономическом пространстве и реализацией стратегии территориального развития страны.

Наиболее близки к проблематике территориального и регионального развития подразделы о социальной поддержке населения, пенсионной реформе, стратегии жилищной политики и развитии жилищно-коммунального хозяйства, миграционной политике, реформировании налоговой системы и межбюджетных отношений, развитии транспортной и производственной инфраструктуры, а также большинство подразделов по структурной политике.

Для преодоления чрезмерного отставания ряда регионов по уровню доходов и социальной обеспеченности населения важное значение будут иметь гарантирование за счет бюджетных средств минимальных социальных стандартов (учитывающих региональные особенности) и нормативов минимальной бюджетной обеспеченности, вводимая адресность социальных выплат и льгот, постепенное повышение минимальной заработной платы и пенсий (с учетом районных коэффициентов) до уровня регионального прожиточного минимума, федеральная политика увеличения занятости и увеличения пособий по безработице, введение федеральных жилищных стандартов. Реализация указанных мер позволит уже в ближайшие годы сократить число регионов, в которых значительная часть населения находится ниже границы бедности.

Стимулирующее воздействие на региональное развитие должны оказывать мероприятия по созданию благоприятного предпринимательского и инвестиционного климата. Разработка этих мероприятий должна учитывать позитивный опыт ряда регионов.

Большое значение для повышения экономической заинтересованности и ответственности региональных властей должно иметь совершенствование методики расчета трансфертов из ФФПР (введение объективных оценок бюджетных потребностей и

налогового потенциала регионов) и выполнение принципа жестких бюджетных ограничений. Повышение бюджетных доходов не должно изыматься в вышестоящие бюджеты, а ухудшение экономической ситуации в регионе не должно компенсироваться (кроме чрезвычайных ситуаций) притоком средств из вышестоящих бюджетов. Стабильные бюджетно-налоговые условия должны поддерживать заинтересованность регионов в увеличении своей доходной базы и достижении финансовой самодостаточности.

Для более рационального и справедливого формирования финансовых ресурсов регионов следует пересмотреть действующий порядок налогообложения по месту государственной регистрации предприятий (трансрегиональных корпораций), который приводит к неоправданной концентрации налоговых доходов в отдельных регионах при отсутствии налоговой обеспеченности регионов, где размещаются основные производства и объекты социального назначения.

Реализация региональных аспектов социальной, макроэкономической, структурной, инвестиционной и других политик не обеспечивает решения всех проблем территориального развития Российской Федерации и не исключает необходимости единой федеральной региональной политики как ядра системы государственного регулирования территориального и регионального социально-экономического развития.

### **3. Социально-экономическая политика Хабаровского края**

Социальная политика правительства Хабаровского края основывается на стратегических целях развития, обозначенных Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Правительством Рязанской области.

Основное направление в сфере социальной политики - осуществление координационных, организационных, аналитических функций в области здравоохранения, образования, молодежной политики, профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, защиты их прав, культуры и искусства, социальной защиты населения, физической культуры и спорта.

Главной целью Стратегии социального и экономического развития Хабаровского края на период до 2025 года является формирование такой территориальной социально-экономической системы, которая обеспечивала бы высокий жизненный уровень и качество жизни населения для реализации геополитической задачи закрепления населения на Дальнем Востоке на основе формирования и развития высоко конкурентной экономики при соблюдении соответствующих экологических ограничений.

Только в этом случае Хабаровский край может быть привлекательным как для эффективных бизнес-структур, так и для тех групп населения, которые отличаются высоким уровнем профессиональной подготовки. Естественно, что привлечение новых бизнесов и групп населения невозможно без решения задач последовательного повышения уровня жизни населения при резком сокращении уровня бедности, качественного развития человеческого потенциала за счет роста реальных доходов населения, обеспечения государственных гарантий и повышения качества услуг образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, защиты социально уязвимых слоев населения.

Основным инструментом реализации стратегических целей в области экономического развития является региональная социально-экономическая политика. От степени реализации задач экономического блока будет зависеть уровень достижения определяемых стратегией индикаторов развития социальной сферы, человеческого потенциала.

Ключевыми принципами и направлениями социально-экономической политики края являются:

- формирование среднего класса с уровнем доходов не менее шести прожиточных минимумов, снижение уровня бедности населения;

- формирование условий по развитию образования, медицинского обслуживания и жилищно-коммунального хозяйства; улучшению экологической обстановки;
- развитие кадрового потенциала, сокращение дефицита квалифицированных кадров;
- создание благоприятного инвестиционного климата в крае, принятие мер по повышению инвестиционной привлекательности отраслей экономики;
- устранение инфраструктурных ограничений: повышение эффективности и надежности энергетической системы, совершенствование структуры топливного баланса, развитие транспортной системы, современных видов связи;
- развитие малого и среднего предпринимательства, снижение уровня административных барьеров, препятствующих вхождению на рынок, содействие развитию предпринимательских структур;
- содействие развитию рыночных и финансовых институтов, финансовой инфраструктуры;
- проведение инвестиционной политики на основе последовательной реализации интересов и приоритетов Хабаровского края на принципах федерализма, разделения властей и собственности, самостоятельности хозяйствующих субъектов, их самофинансирования, равноправной конкуренции, а также целесообразного субсидирования и господдержки социально важных проектов;
- формирование региональной инновационной системы, включающей необходимую инфраструктуру, венчурный фонд, кадровое и нормативно-правовое обеспечение;
- укрепление имиджа Хабаровского края как ведущего субъекта хозяйственной и инвестиционной деятельности на Востоке России;
- опора на частные (негосударственные) источники капитальных вложений в развитие базовых предприятий промышленности, транспорта, связи, торговли;
- эффективное взаимодействие с федеральными органами власти, крупными финансово-промышленными группами по привлечению инвестиций из федерального бюджета и внебюджетных источников на развитие производственных объектов и проектов опорной инфраструктуры транспорта и энергообеспечения;
- кооперация в рамках реализации межрегиональных проектов для достижения положительного эффекта в нескольких субъектах Российской Федерации;
- кооперация с заинтересованными субъектами Российской Федерации ДФО в части лоббирования в федеральных исполнительных и законодательных органах власти решения общих для Дальнего Востока экономических и социальных вопросов.

Основным приоритетом в социальной сфере является формирование условий, обеспечивающих привлекательность территории края для проживания населения, привлечения новых жителей и закрепления проживающего и прибывающего населения

Важным является обеспечение высокого индекса развития человеческого потенциала, отражающего общий демографический уровень развития территории и качество имеющихся трудовых ресурсов (в том числе образовательный уровень), наряду с характеристиками развития социальной инфраструктуры, комфортности организации социальной среды, и прочее.

Социальная инфраструктура в регионе должна развиваться с учетом повышенных нормативов обеспеченности услугами социальной сферы, обусловленных суровыми погодными-климатическими условиями и существующей системой расселения проживающего здесь населения.

Одной из приоритетных задач до 2025 года является недопущение снижения уровня социальной защищенности отдельных категорий граждан. В этой связи планируются мероприятия, направленные на расширение спектра социальных услуг, повышение их качества и доступности, в том числе путем развития сети учреждений социального обслуживания.

Региональная социальная политика должна в качестве одной из важнейших задач включать формирование благоприятного социального климата, в частности, формирование высокого уровня доверия между властью, социумом и бизнесом, ибо в противном случае крайне сложно реализовать потенциал государственно-частного партнерства.

Также в рамках социальной политики будут предусмотрены меры по существенному улучшению качества региональной среды обитания, что помимо решения задач совершенствования социальной сферы (жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, образование, социальное обслуживание и т.п.) предполагает совершенствование и систем расселения, и организации внутриселенного пространства.

#### **4. Адресная направленность защиты на предприятиях. Принципы и критерии адресной социальной помощи.**

##### **Понятие и сущность государственной социальной защиты работников**

В последние годы в России социальную защиту населения рассматривают с точки зрения оказания социальной помощи нетрудоспособным, забывая при этом про огромный пласт трудоспособного населения, которое также нуждается в комплексе социальной защиты, как все группы населения.

Термин «социальная защита» имеет различные значения. В новых экономических условиях он заменил термин «социальное обеспечение», использовавшийся в советской экономике, где он характеризовал специфическую организационно-правовую форму социальной защиты, осуществляемую непосредственно государством.

Социальная защита как социальный институт, представляющий собой совокупность правовых норм, призванных решать определенные социальные и экономические проблемы, в международном контексте обычно имеет дело с установленными законодательством категориями граждан, которые в силу утраты трудоспособности, отсутствия работы либо по другим причинам не имеют достаточных средств для удовлетворения своих жизненно важных потребностей и потребностей нетрудоспособных членов семьи. В рамках систем социальной защиты таким гражданам при наступлении установленных законодательством неблагоприятных событий предоставляется помощь компенсационного характера в денежной и натуральной формах, а также в форме различного рода услуг. Кроме того, системы социальной защиты осуществляют меры профилактического характера, направленные на предотвращение неблагоприятных событий. Социальная защита осуществляется в различных организационно-правовых формах, включая такие, как индивидуальная ответственность работодателей, страхование, социальное страхование, адресная социальная помощь, государственное социальное обеспечение и др. Использование тех или иных организационно-правовых форм социальной защиты может иметь различные социальные и экономические последствия, которые необходимо учитывать при осуществлении управления данной отраслью.

Необходимость социальной защищенности вытекает из наличия общественной потребности иметь в государстве систему законов, компенсирующих социальное несовершенство организации производства материальных благ и их распределения. Следовательно, сущность социальной защищенности состоит в законодательном обеспечении экономических, политических, социальных и иных прав, свобод и интересов граждан. Такая постановка вопроса имеет конституционный оттенок. Однако, как показывает мировая практика, в конституции права граждан только сформулированы. Их реализация-проблема которая должна еще решаться. Поэтому следует различать два понятия: «социальную защищенность» и «социальную защиту».

Социальная защищенность - это конституционное и законодательное обеспечение всего комплекса прав и свобод человека. Социальная защита- это более конкретное понятие и сводится к работе по реализации прав и свобод. Например, конституционное

право на труд не может быть реализовано, если нет законов, регламентирующих трудовые отношения, а также системы государственных и общественных институтов, которые «заставляют» эти законы работать.

В мировой практике обозначились два подхода к решению проблемы социальной защиты граждан. В развитых капиталистических странах господствует позитивный подход, т. е. необходимость социальной защиты признается и практика выработала соответствующие механизмы ее решения. В этих странах достигнута защищенность высоких стандартов. Она явилась результатом взаимодействия многих факторов, главные из которых следующие:

- функционирование экономики на основе рыночного механизма;
- постоянное проведение в стране эффективной законотворческой деятельности;
- деятельность правительства, направленная на обеспечение функционирования принятых законодательных актов;
- взаимодействие предпринимателей и профсоюзов в решении социально-экономических проблем.

### **Социальная защита как способ мотивации работников**

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать для целей организации. При этом отношение работника к труду может быть положительным, отрицательным или индифферентным. В отношении к труду определяется заинтересованность в нем человека, осознанность его потребности, стремление к реализации своего трудового потенциала.

Оно у работника проявляется в поведении, мотивации и оценке труда. Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. Мотивация -- это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения трудового поведения. В основе мотивов находятся потребности. Наиболее удачную классификацию потребностей разработал американский психолог А. Н. Маслоу. Он выделил пять уровней потребностей:

- физиологические и сексуальные (в пище, дыхании, одежде и т. п.);
- экзистенциальные (в безопасности, стабильности, уверенности в будущем и т. п.);
- социальные (в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, участие в совместной трудовой деятельности и т. д.);
- престижные (в уважении, социальном статусе, признании и т. п.);
- духовные (в самовыражении, творчестве).

В соответствии с этими потребностями у каждого человека своя собственная структура трудовой мотивации.

Важнейшее значение для повышения эффективности трудового процесса имеет стимулирование труда. Это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Стимулирование труда основывается преимущественно на материальных средствах вознаграждения, поощрения и санкций, в качестве которых выступает заработная плата. Но не любая оплата труда является одновременно и его стимулированием. Наблюдения и исследования специалистов показывают, что существует множество ситуаций, когда оплата труда не стимулирует.

В условиях рыночной системы хозяйствования стимулирование труда приобретает колоссальное значение. С другой стороны, в период социальных преобразований особенно, приобретает важнейшее значение социальная защита работников. Социальная защита -- необходимый элемент любого развитого государства. Социальная защита обеспечивается государством путем установления основных социальных гарантий, механизма их реализации и функций предоставления социальной поддержки. Социальная защита населения обеспечивается также предприятиями или предпринимателями и непосредственно наемными работниками через свои профсоюзные организации.

Понятие "социальная защита" впервые использовали американские законодатели в тексте закона, принятого в 1935 г. В нем давалось правовое обоснование нового для США

института обязательного страхования на случай старости, смерти, инвалидности и безработицы. Данный термин органически вошел в понятийный аппарат ученых и практиков, так как просто и доходчиво выражал сущность поддержки социально уязвимых слоев населения.

В дальнейшем рамки этого понятия значительно расширились, чему способствовала, в том числе и разработка конвенций и рекомендаций Международной организации труда (МОТ), Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), Международной ассоциации социального обеспечения, посвященных социальному страхованию и социальной помощи, гарантированию минимальных доходов работающим при наступлении нетрудоспособности, а также условиям и охране труда, заработной плате.

Широкое применение международным сообществом категории "социальная защита" во многом обусловлено кардинальными изменениями, произошедшими в социальной политике западных стран в 30-50-х годах.

В России термин "социальная защита" стал употребляться относительно недавно, с началом рыночной трансформации: потребность в его использовании возникла, когда появилась острая необходимость помощи гражданам, не способным материально себя обеспечить.

При этом зачастую используют производный термин от "социальной защиты", а именно - "социальная защищенность". Их различие состоит в соотношении действия и состояния. Для "социальной защиты" ключевым служит характер намерений (государства, общественных структур и личности) по реализации социальной политики или мер по самозащите. Для "социальной защищенности" смысловая нагрузка воплощается в определении состояния, в котором находится защищаемая личность или социальная группа (инвалиды, безработные, пенсионеры и т.д.).

Сложилось три методологических подхода к трактовке данной категории: политэкономический, методологический и инструменталистский.

Так, по мнению Б. Ракитского, социальная защищенность в широком смысле представляет собой такой общественный порядок, в рамках которого объекты могут отстаивать свои интересы.

К важнейшим характеристикам категории "социальная защита" Л. Якушев относит: виды и организационно-правовые формы социальной защиты, категории граждан, которым оказывается социальная помощь или которые охвачены социальным страхованием. Данный методологический подход опирается на позиции МОТ, рассматривающие национальные системы социальной защиты как комбинацию различных институтов социального страхования и социальной помощи.

Методологически вопрос о формах и механизмах социальной защиты достаточно детально проработан западными учеными. Так, Х. Ламлерт к формам социальной защиты относит:

- личные виды социального страхования (пенсионное, медицинское, от несчастных случаев на производстве, от безработицы);
- социальную помощь в виде различных видов вспомоществования;
- национальные системы охраны труда;
- помощь государства в получении образования;
- системы социальной защиты на уровне предприятий.

Важно отметить позицию специалистов Международного Бюро труда в связи с определением предмета и содержания понятия "социальная защита работников". В своей деятельности они используют два подхода - широкий, охватывающий фактически всю сферу жизнедеятельности человека в процессе труда, и узкий, включающий социальное страхование и социальную помощь. Так, в доктрине качества трудовой жизни и программе по улучшению условий труда используется широкая трактовка социальной защиты работников (рабочее время, организация и содержание труда, безопасные условия

труда и производственная среда, условия труда и выбор технологий, заработная плата и т.д.).

В разнообразии трактовок термина «социальная защита», мы выделили два, которые на наш взгляд наиболее полно раскрывают его сущность.

Первый подход основан на определении социальной защиты, как системы. Социальная защита предполагает систему мер законодательного, социально-экономического и морально-психологического характера, благодаря которым создаются условия, обеспечивающие социально возможное в данных условиях развития общества качество жизни. При этом система социальной защиты -- это система правовых, социально-экономических и политических гарантий, представляющих условия для обеспечения средств существования: трудоспособным гражданам за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства; социально уязвимым слоям -- за счет государства, но не ниже установленного законом прожиточного минимума.

В. Роик в статье «Социальная защита: содержание понятия» дает следующее определение: «Социальная защита охватывает комплекс отношений, существующих связей и интересов социальных субъектов (работников и работодателей), общественных организаций и государства, связанных с минимизацией влияния факторов снижающих качество жизни (в том числе и трудовой)».

Проанализировав данные толкования и выявив недостатки первого определения (неопределенность целей системы мероприятий по социальной защите), а также недостатки второго - определение защиты как комплекса, а не системы конкретных мер, мы попытались дать свое определение.

Итак, социальная защита - это система мер законодательного, социально-экономического и морально-психологического характера, связанных с минимизацией влияния факторов снижающих качество жизни.

Социальная защита работников включает в себя следующие направления:

- создание условий для занятости населения трудовой деятельностью, позволяющей работникам зарабатывать средства для жизни в объемах, достаточных для достойного существования;
- обеспечение безопасных условий труда для работников и доступа граждан к национальным системам здравоохранения, реабилитации и профессионального образования;
- обеспечение работников и членов их семей прожиточным минимумом материальных средств в случаях безработицы, потери или резкого сокращения дохода из-за болезни, рождения ребенка, несчастного случая в быту, производственной травмы или профессионального заболевания, инвалидности, старости, смерти кормильца.

Обеспечение предприятием данных условий является мощным стимулом для эффективной работы персонала, поскольку удовлетворяет не только первичные потребности работников (физиологические), но и вторичные (экзистенциальные и социальные).

#### **Факторы, влияющие на социальную защищенность**

Социальная защита во многом зависит от того, как эффективно взаимодействуют политические, экономические и социальные факторы, формирующие пространство жизнедеятельности людей. Политические факторы охватывают идеологию, законодательство, институциональную структуру государства и общества. Экономические (материально-вещественные) факторы определяют уровень материального благосостояния страны и ее населения. Социальные факторы (социально-психологические, морально-этические, религиозные компоненты жизнедеятельности) - степень гармонизации отношений между государством, обществом и индивидом.

В рыночной экономике эгоистические побуждения предпринимателей к получению максимально возможной прибыли определяют существующую тенденцию к минимизации



издержек производства, включая заработную плату и социальные выплаты. Данная тенденция вне рамок внешних ограничителей и регуляторов приводит к ухудшению материального положения наемного персонала, а крайние ее формы ведут к деградации условий жизнедеятельности работников и членов их семей. Противостояние эгоистическим интересам предпринимателей, удержание на приемлемом уровне социального положения зависимых (а, следовательно, уязвимых) наемных работников является одной из основных политических функций государства. Целеполагающий смысл этой функции состоит в обеспечении устойчивого и динамичного развития общества, что предполагает сбалансированный учет интересов всех слоев и классов общества как целостного социального образования. Критериями эффективности функционирования государства являются показатели материального положения населения, продолжительность жизни граждан, отсутствие массовых социальных конфликтов и проявлений социального иждивенчества.

Необходимость гармонизации различных интересов наглядно видна при анализе трудовых отношений, в которых переплетены интересы, общие для работодателей и работников (по поводу необходимости обеспечения непрерывного процесса производства как основы их материального благополучия) и противоречащие друг другу:

- работодатель заинтересован в повышении прибыли (за счет экономии материальных и трудовых ресурсов);
- наемный работник - в безопасных условиях труда, достойной зарплате, приемлемой трудовой нагрузке и т.п.

В Конституции Российской Федерации сформулированы основные положения в области социальной защиты граждан. В частности, в ст.7 сказано: "В Российской Федерации охраняется труд и здоровье людей, устанавливается гарантированная минимальная оплата труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты".

Таким образом, конституционное, трудовое и социальное право представляют собой, по существу, национальную доктрину социальной защиты. Подобной точки зрения придерживается и аналитики, которые считают, что развитая система социальной защиты становится политическим содержанием массовой демократии. Политическая система не в состоянии добиться беспредельной лояльности масс и поэтому для придания легитимности своим действиям должна предлагать государственные и социальные программы, выполнение которых подлежит контролю.

В соответствии с имеющимися базовыми положениями международных документов, отечественной законодательной базой в рассматриваемой области можно выделить важнейшие принципы социальной защиты работников:

- социальная ответственность общества и государства за бережное отношение к личности, реализацию его прав на свободный труд, выбор профессии, места работы и обучения, обеспечение приемлемых условий труда, защиту здоровья и жизни, компенсацию утраты трудоспособности;
- социальная справедливость в области трудовых отношений - равное вознаграждение за равный труд, право на безопасность и гигиену труда, сохранение здоровья, трудоспособности граждан, на социальные пособия в случае болезни, на высокий уровень компенсации постоянной утраты трудоспособности, обеспечение медицинской, социальной и профессиональной реабилитации пострадавших на производстве;
- всеобщий и обязательный характер защиты работников от социальных и профессиональных рисков, обеспечение права на социальную защиту как главного ориентира социально-экономического развития общества;

- минимально возможный уровень социальных и профессиональных рисков, доступность и открытость соответствующей информации, обеспечение безопасности и достижение социального согласия в обществе по поводу установления уровней профессиональных и социальных рисков, социальных гарантий по их минимизации и компенсации;

- многосубъектность социальной защиты, субъектами которой должны выступать государство (в лице министерств и ведомств), работодатели, профессиональные ассоциации и объединения (товарищества по страхованию), региональные органы управления;

- государственные гарантии, связанные с социальной защитой при одновременной самостоятельности и самоуправляемости негосударственных систем и программ защиты;

- заинтересованность всех основных субъектов защиты (государства, предпринимателей, товариществ социального страхования и широкого круга профессиональных организаций трудящихся) в формировании и совершенствовании соответствующих систем;

- солидарность всех субъектов социальной защиты на основе "социальных договоров", касающихся распределения финансового бремени по компенсации и минимизации социальных и профессиональных рисков;

- экономическая и социальная свобода работников в области труда - выбор профессии с приемлемыми уровнями профессиональных и социальных рисков, возможность получения профессионального образования, места работы, свободы ассоциации, т.е. право объединяться в профессиональные союзы, товарищества и другие подобные организации в целях защиты своих прав;

- личная ответственность работников за сохранение своего здоровья и работоспособности, правильный выбор профессии, места работы с определенными уровнями профессионального и социального рисков;

- многоуровневость и разноадресность способов социальной защиты;

- от государственных гарантий для всех трудящихся до узконаправленных мер для отдельных их категорий и профессиональных групп, что позволяет реализовать дифференцированный подход к разным категориям защищаемых;

- многоаспектность и разнонаправленность мер социальной защиты. Объектами социальной защиты должны стать персонифицированные работник, а опосредованно - условия и оплата их труда, профессиональная подготовка, медицинское обслуживание, компенсация утраты трудоспособности и реабилитационные услуги.

Таким образом, резюмируя выше сказанное, можно сделать вывод о том, что социальная защита является системой мер, осуществляемых как государством, так и предпринимателями. Для первого наличие социальной защищенности является критерием эффективного функционирования. Поскольку, от того, на сколько защищено общество, зависит благосостояние государства, степень конфликтности и степень уязвимости со стороны внешней среды. Для предпринимателя социальная защита необходима как один из способов мотивирования труда, поскольку позволяет удовлетворить не только физиологические, но и экзистенциальные, социальные потребности.

Но степень защищенности работающих может существенно отличаться в зависимости от состояния экономики государства. Рассмотрим проблемы развития работы по социальной защите работающих на примере такой развивающейся страны как Россия.

## **1.8 Лекция №8 (2 часа)**

### **Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность и значение аттестации персонала.
2. Этапы проведения аттестации для различных категорий работников.

3. Сущность карьерного роста и способы его осуществления.
4. Создание условий для карьерного роста.
5. Карьерный рост как способ мотивирования работников предприятия

### **1.8.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Сущность и значение аттестации персонала.**

Оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка - более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации.

Аттестация от лат. attestatio – свидетельство употребляется, как правило, в двух значениях:

- 1) Установление соответствия уровня знаний, квалификации работника занимаемой им должности или должности, на которую он претендует;
- 2) заключение, отзыв о деловых качествах сотрудника.

Аттестацию можно определить, как юридическую обязанность служащих проходить периодическую проверку уровня своей профессиональной подготовленности (квалификации) и соответствия занимаемой должности (выполняемой работе), организуемую работодателем в соответствии с установленными правилами и положениями, с целью оптимизации использования кадров, стимулирования роста их квалификации, повышения ответственности, исполнительской дисциплины и установления возможностей сохранения, изменения или прекращения трудовых правоотношений.

К основным признакам аттестации персонала можно отнести следующие:

- аттестация всегда вытекает из трудового правоотношения;
- субъектами аттестации являются определенные категории, перечисленные в нормативных правовых актах об аттестации;
- периодичность ее проведения;
- аттестация осуществляется в специальной организационно-правовой форме;
- результаты аттестации всегда имеют под собой определенные правовые последствия для аттестуемого работника;
- аттестация является одним из средств подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов.

Аттестация достаточно широко распространена в отечественной практике работы с персоналом. Несмотря на это в литературе встречается довольно много определений понятия «аттестация», ее назначения, а также порядка проведения. Общеизвестным считается, что аттестационная процедура нацелена на то, чтобы определенным образом ограничить субъективизм при оценке результатов деятельности работника.

Различают следующие основные формы аттестации:

- аттестация без установленной формы;
- аттестация по схеме, принимаемой в качестве ориентира;
- аттестация по установленной системе и форме.

Аттестация без установленной формы дает возможность подробно охарактеризовать целый ряд существенных индивидуальных качеств работника, но не обеспечивает их единообразной и полной оценки и не позволяет сделать достаточно надежные выводы о соответствии работника предъявляемым к нему требованиям. Этому способствует известная свобода в выборе характеризующих качеств работника. При таком подходе может иметь место односторонний упор на одни требования и недостаточное

внимание к другим. Такая форма аттестации дает широкий простор для субъективных оценок, а также создает определенные трудности для руководителей, поскольку недостаточно ясная формулировка может привести к их неправильному толкованию.

При проведении аттестации по схеме, применяемой в качестве ориентира, оцениваемые качества работника объединяются в группы (комплексы), для каждого из которых разрабатывается детальный вопросник. Лица, проводящие аттестацию, имеют право не ограничиваться указанными группами признаков и предлагаемыми вопросами: их число и формулировки могут быть изменены. Несмотря на ряд преимуществ, она не гарантирует полного единообразия и сопоставимости результатов аттестаций, проведенных в разное время и в различных подразделениях организации.

При проведении аттестации по третьей форме используются отпечатанные бланки, содержащие группы стандартных вопросов, ответ на каждый из которых характеризует наличие или степень проявления того или иного качества работника. Ответы должны быть даны только на эти вопросы, без каких бы то ни было добавлений. Несмотря на то, что в этом случае обеспечивается единство и полная сопоставимость результатов аттестации, тем не менее, отсутствует полнота охвата всех могущих представить интерес важных индивидуальных особенностей работника.

Очень важным элементом аттестации является ее периодичность. Периодичность проведения аттестации варьируется от полугода до четырех-пяти лет. Периодичность зависит от таких факторов, как цели оценки, изменения в объекте оценки (так эффективность требует частых оценок, знания меняются медленно, еще медленнее меняются личностные качества), затраты и сложность процедур аттестации.

Аттестация:

1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.

2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

**Аттестация персонала** – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Аттестацию – регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. *Аттестация кадров* проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

*Оценка персонала* – система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

## Цели аттестации (оценки) персонала

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству) 2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

Существует несколько типов аттестации (оценки):

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы)
- 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей.
- 3) методика «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов аттестации кадров: по минимально необходимой информации (биографические данные, производственная характеристика); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

Основные психологические правила аттестации (оценки):

- 1) Обязательное сообщение результатов работнику.
- 2) Оценку нельзя соединять с критикой.
- 3) Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.
- 4) В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров — это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Негативные стороны аттестации (оценки) персонала — частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

## 2. Этапы проведения аттестации для различных категорий работников.

**Аттестация персонала организаций** — основного звена управления — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

#### Задачи аттестации:

- § определить и оценить знания, умения и качества работника;
- § высветить, оценить и развить сильные стороны работника;
- § определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- § установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии;
- § оценить нормальное состояние персонала.

#### Цели аттестации персонала

1. Административные: повышение перевод понижение прекращение трудового договора (Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху Приобретение работником нового опыта Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом Сокращение штатов)

2. Информационные (Информирование работников об их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации)

3. Мотивационные (Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации)

#### Этапы аттестации.

Аттестация проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

1. На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых — их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

2. На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности и подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

3. Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию;

заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие аттестуемого, открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственно руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протокол, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, кот. были заслушаны в течение одного заседания.

4. На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет или наказывает работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

#### Виды:

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Аттестация при продвижении по службе должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации во всех подразделениях организации.

### **3. Сущность карьерного роста и способы его осуществления.**

*Профессиональный рост персонала – основа успешной деятельности предприятия*

Современные рыночные условия характеризуются: - осведомленностью потребителя: большинство потребителей прекрасно знают о своих правах, о том, какой именно продукт они хотят приобрести, о товарах предлагаемых конкурентами и т.д;

- насыщенностью товарами: предлагаемый сегодняшними производителями выбор огромен и с каждым днем увеличивается, причем рынок насыщен как товарами отечественного производства, так и импортными;

- изменчивостью рынка: прогресс науки и техники влечет за собой предложение все новых, более совершенных модификаций товаров; в постоянном напряжении держат друг друга конкурирующие фирмы. В таких условиях от уровня конкурентоспособности продукции часто зависит благосостояние всего предприятия. Основными факторами конкурентоспособности считаются качество, цена, сроки поставки, стоимость эксплуатации, удобство обслуживания, доверие к товару. Безусловно, высокое качество продукции и услуг является самой весомой составляющей, определяющей лидирующее положение предприятия на рынке. Кроме того, в условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность менеджмента качества определяется направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции, который может полностью удовлетворять запросам потребителей. Таким образом, любое предприятие (организация) вне зависимости от вида деятельности и поставленных целей вынуждено внедрять способы повышения качества производимой продукции (предоставляемых услуг).

Персонал становится одним из самых дорогих ресурсов современных компаний. Для реализации бизнес-целей требуются немалые затраты на обучение и развитие сотрудников. Кроме того, развитие персонала повышает его стоимость и ликвидность на рынке труда. Все это побуждает компании с особой тщательностью подходить к планированию такого рода вложений и рассчитывать их эффективность. Обучение персонала должно быть уместным, целесообразным, эффективным. Уместность — это соответствие людям, ситуации, месту, времени. Целесообразность — это соответствие стратегии компании. Эффективность дает возможность видеть, каким образом данные вложения приведут к желаемому результату.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления профессионального роста персонала организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала



подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации карьеры сотрудников, цель которой повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Управление карьерным и профессиональным ростом персонала – отнюдь не новая наука, но вместе с тем в нашей стране ей пока не уделяется должного внимания. Впрочем, это не удивительно – профессиональным ростом персонала организации – отрасль все-таки стратегического, а не оперативного управления (разумеется, если говорить именно об управлении персоналом, а не ведении кадрового делопроизводства). В основном вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматриваются как нечто сверхординарное, по общему мнению, – то, что можно делать в последнюю очередь. Немало способствует формированию этого мнения и безграничность российского рынка рабочей силы.]

Управление профессиональным ростом персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Система управления профессиональным ростом персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления профессиональным ростом персонала, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления, обеспечивающих самореализации. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление профессиональным ростом персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

При переходе к рынку происходит медленный отход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Поэтому необходима разработка новых подходов к построению системы управления профессионального роста персонала организации.

Следовательно, формирование эффективной системы мониторинга профессионального роста персонала организации является одной из наиболее важных задач современного менеджмента персонала.

#### *Организация мониторинга профессионального роста*

Мониторинг – это составная часть управления, которая заключается в непрерывном наблюдении и анализе деятельности экономических объектов с отслеживанием динамики изменений. Мониторинг профессионального роста - это процесс непрерывного научно обоснованного диагностико-прогностического отслеживания изменений в профессиональной деятельности с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным становлением.

Цель мониторинга состоит не только в том, чтобы получить конкретную картину изменений, происходящих в процессе профессионального становления сотрудника в определенный момент, но и проследить тенденции, предвидеть возможные пути управленческой деятельности, направленной на поддержку и развитие положительных тенденций. Мониторинг основан на следующих принципах:[2]

непрерывность (целостная, динамически развивающаяся система, в которой происходят структурно-функциональные перестройки, носящие не только количественный, но и качественный характер);

научность;

диагностико-прогностическая направленность (полученная в ходе отслеживания информация должна быть соотнесена с определенной, заранее описанной нормативной картиной).

Мониторинг дает возможность выяснить результативность процесса профессионального становления а, получить сведения о состоянии объекта, обеспечить обратную связь. Участие в мониторинге повышает уровень культуры сотрудников, побуждает их к самоанализу собственного профессионального становления. Организация мониторинга на предприятии позволит более эффективно использовать зону ближайшего развития сотрудника, понять его сильные и слабые стороны, оказать необходимую управленческую помощь. Профессиональное развитие предполагает постоянное повышение квалификации, поиск возможностей наиболее полно реализовать себя в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, способности к инновационной деятельности.

Становление профессионалов в рамках деятельности предприятия отражается на успешности и устойчивости предприятия, так как этот процесс напрямую связан и даже диктуется необходимостью решения первостепенных проблем, стоящих перед бизнесом. Это способствует профессиональному росту всего коллектива, стимулирует на достижение высоких результатов деятельности.

Внедрение мониторинга профессионального становления требует от администрации, во-первых, исключения из практики формализма в оценке профессиональных достижений. Во-вторых, требуется длительная работа с коллективом по преодолению непонимания и недоверия, а в ряде случаев и боязни участвовать в реализации мониторинга профессионального становления. Именно поэтому первыми, как правило, на это соглашаются молодые, начинающие сотрудники, которых заинтересовали сама идея индивидуального подхода к оценке их труда и перспектива найти пути решения собственных профессиональных проблем. Но есть среди них и сотрудники с большим стажем деятельности, стимулом для которых становится желание объективно оценить уровень своего профессионализма. В-третьих, внедрение мониторинга позволяет администрации увидеть каждого сотрудника не глазами начальника, осуществляющего определенные контролирующие процедуры, а - мастера своего дела, коллеги, желающего помочь в преодолении профессиональных затруднений.

Одной из важных задач, стоящих перед руководителем, является выбор критериев, позволяющих оценить уровень профессионального становления. Принято выделять критерии для оценивания результаты практической деятельности.

Технология мониторинга профессионального становления состоит из семи взаимосвязанных этапов.

1) Подготовительный (первичное накопление информации). Он предполагает организацию и осуществление целенаправленного, систематизированного сбора информации по критериям результативности профессиональной деятельности. Для этого используются методы наблюдения, анкетирования, анализа документации, тестирования, квалиметрические методики.

2) Исходно-диагностический. Здесь определяются исходные показатели профессиональной деятельности, тенденции изменения которых будут отслеживаться в дальнейшем, а также выявляются уровни профессионального становления.

На данном этапе руководитель имеет возможность, используя методы наблюдения, беседы, анализа документации, установить степень соответствия профессиональных показателей требуемым квалификационным характеристикам, следовательно, определить уровень профессионального становления сотрудника.

На основании полученных данных на втором этапе мониторинга проводится детальный анализ причин возникновения встречающихся в процессе профессионального становления трудностей и проблем.

3) Уточняющий. Задача этапа: выявление объективных и субъективных причин, определяющих результативность профессиональной деятельности. Руководитель на данном этапе изучает трудовую биографию, выявляет профессиональные кризисы и их влияние на процесс становления мастера. Изучаются мнения коллег об уровне профессионализма а с использованием методов: социологического опроса, беседы, наблюдения, анализа документации. 4) Планово-прогностический. Его задача заключается в определении тенденции процесса становления а, планировании и прогнозе его профессиональной деятельности. Осуществляя прогноз, руководитель прежде всего выделяет позитивные тенденции процесса профессионального становления, затем обозначает условия, при которых положительные элементы будут доминантными. Прогноз - это ориентир для организации деятельности, он выполняет роль инструмента ближайшего и перспективного планирования, без которого предупреждение возможных отклонений в процессе профессионального становления, усиление позитивных тенденций невозможны. 5) Организационно-деятельностный. Он предполагает организацию работы с сотрудником, направленную на ликвидацию проблем, выявленных в профессиональном становлении. Руководитель совместно с сотрудником организует изучение научно-методической литературы, определяет мероприятия, сроки выполнения и виды отчетной документации. Руководитель обеспечивает участие а в различных формах методической работы (семинарах, этических чтениях и т.д.), а также его учебу вне стен предприятия.

6) Коррекционно-творческий. В процессе совместной деятельности руководителя и сотрудника возникают различного рода проблемы, сложности, порождаемые действием как закономерных, так и случайных, сопутствующих факторов. Для обеспечения нормального хода процесса профессионального становления а необходима коррекция совместных действий. 7) Итогово-аналитический. Его задача состоит в том, чтобы определить эффективность организационно-содержательных мероприятий по совершенствованию процесса профессионального становления.

Таким образом, сотрудник на основе анализа полученных результатов имеет возможность соотнести самооценку с оценками администрации и коллег; определить направления своей деятельности, описать ее результаты и пути их достижения; выявить проблемы, которые требуют особого внимания и внесения корректив; зафиксировать все расхождения в оценке деятельности со стороны с самооценкой и попытаться определить причину различий. Реализация технологии мониторинга профессионального становления создает ситуацию успеха, что способствует гуманизации и объективизации отслеживания изменений в процессе профессионального становления.

#### **4. Создание условий для карьерного роста.**

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала организации. Одним из актуальных путей повышения потенциала персонала является его развитие с использованием карьерного роста реализуемое через карьерную политику компании и регламенты управления карьерой (положение о карьере).

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера в организации – совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) и (или) может занимать (плановая карьера). Возможность карьерного роста – один из основных мотиваторов, побуждающих работников к эффективной работе в организации.

Планирование карьеры - это составление самим человеком личного плана продвижения, который позволит достичь требуемого карьерного роста.

Управление карьерой – это создание администрацией условий для продвижения работников в организации соответствующего ее потребностям, учитывающего психологический тип личности работника и зависящего от результатов труда этого работника.

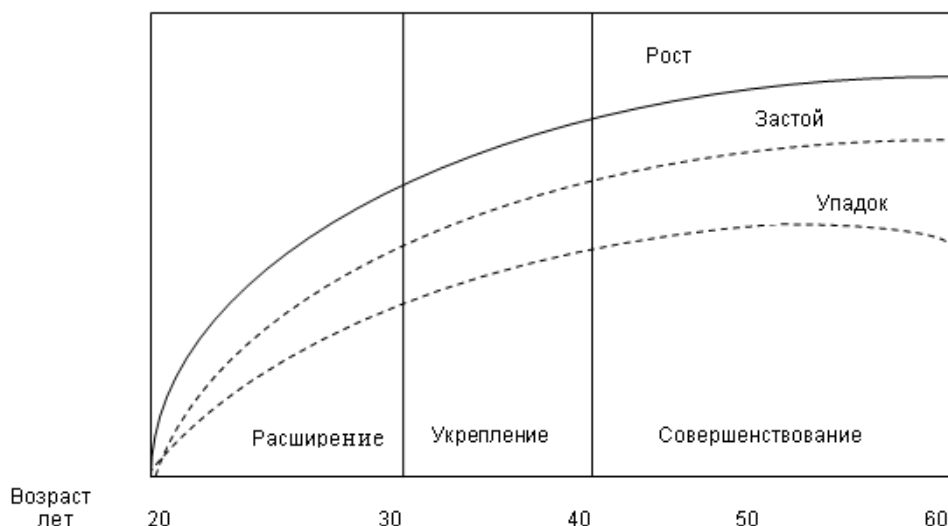
Управление карьерой в организации имеет три основные цели:

- Гарантировать, что потребности организации в требуемом количестве подготовленных рабочих, служащих, специалистов и руководителей на всех уровнях иерархии удовлетворяются.
- Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, позволяющий им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь.
- Дать имеющим потенциал работникам возможность реализовать себя в этой организации через карьерный рост.

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- Вертикальной карьеры – должностное продвижение работника вверх по служебной лестнице,
- Горизонтальной (профессиональной) карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии,
- Центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Пути развития карьеры (рис.1) существенно отличаются друг от друга в зависимости от этапа карьерного роста работника.



- Этап 1 – развитие в начале карьеры, когда приобретаются новые навыки, быстро увеличивается количество знаний, быстро растет компетентность и проявляются стремления и склонности,

- Этап 2 – укрепление на профессиональном пути, когда знания и навыки, приобретенные на стадии развития, применяются, проверяются, изменяются и объединяются с практическим опытом,

- Этап 3 – совершенствование, когда работники прочно укрепились на своем профессиональном пути и идут по нему в соответствии со своей мотивацией, способностями и возможностями.

На каждом из этих этапов работники могут развиваться и продвигаться различными способами. При этом на каждом из этапов степень развития карьеры, исходя из целого ряда факторов, может демонстрировать рост, застой или упадок.

Потенциальная возможность карьерного роста определяется двумя большими группами факторов: это - факторы, зависящие от работника (субъективные) и факторы, зависящие от организации (объективные).

Факторы, зависящие от работника:

- Соответствующий психологический тип личности – по мнению Дж.Голланда успешный выбор карьеры обусловлен типом личности, при этом различают шесть типов личности: реалистический – ориентирован на манипулирование инструментами и механизмами, исследовательский – ориентирован на поиск, артистичный – ориентирован на эмоциональное проявление, социальный – ориентирован на взаимодействие с людьми, предпринимательский – ориентирован на влияние на людей, конвенциональный – ориентирован на манипулирование информацией.

- Знания, навыки, здоровье, способности, возраст, мобильность, активность работника – компоненты трудового потенциала работника, который он может развивать и использовать для карьерного роста.

Факторы, зависящие от организации:

- Существование в организации карьерной политики, нацеленной на выращивание и продвижение своих менеджеров, наличие передовых методик планирования карьеры, последовательная реализация моделей развития карьеры.

- Этапы жизненного цикла организации связаны с ростом и зрелостью, а не с упадком.

- Высокие организационные структуры компании, имеющие значительное количество мелких подразделений и большое количество уровней иерархии, а не плоские структуры с небольшим количеством уровней иерархии.

Карьера не всегда поддается управлению, карьерный рост не исключает и наличие такого фактора как случай, то есть успешная или несостоявшаяся карьера часто имеет случайный характер. Тем не менее, управление карьерой является важнейшей частью развития человеческих ресурсов в организации.

## **5. Карьерный рост как способ мотивирования работников предприятия**

**Карьера** – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Она является неотъемлемой частью жизненного уклада того человека, который хочет добиться успеха в жизни. **Карьерный рост** – это все те же методы и действия, которые человек может применить для достижения любых поставленных им целей.

**Успешный карьерный рост** предполагает, прежде всего, высокую степень психологической и профессиональной готовности личности к выполнению деятельности

Возможность продвижения - сильный мотивирующий фактор для работающего персонала. Для этого необходим механизм идентификации мотивов сотрудника и планов организации по карьерному росту сотрудников.

**Управление карьерой** предполагает планирование, обучение, консультирование, согласование организационных и индивидуальных карьерных моделей и так далее. Изменяющийся мир вносит свои коррективы в подходы и отношения к карьерам менеджеров.

**Управлять карьерой работников необходимо всегда но особенно если компания:**

- ориентирована на «выращивание» кадров внутри и руководство твердо уверено, что преданные и по-настоящему компетентные работники получаются лишь из тех, кто работает в компании с самого начала;
- динамично развивается и постоянно реализует новые, не похожие на прежние проекты;
- превращается в сложную, разветвленную иерархическую структуру;
- в компании растет или держится на высоком уровне текучесть рядового персонала и среднего менеджмента;
- топ - менеджеры не заинтересованы в результатах своей работы и мотивация управляющих кадров в вашей компании - не самое сильное место.

Для управления карьерой сотрудников используются следующие **критерии анализа карьерного продвижения сотрудника**

- уровень образования
- квалификация
- должностные перемещения
- их скорость
- последовательность профессиональных изменений в трудовой деятельности человека.

**К специальным методам науки управления карьерой относятся:**

- 1) методы сбора первичной информации и методы первичной обработки конкретных данных об управлении
- 2) методы изучения, оценки и обобщения полученной информации с целью выработки и принятия управленческого решения
- 3) методы стратегического анализа и прогноза.

**Методы непосредственного управления карьерой**

Среди этих методов различают методы прямого и гибкого воздействия.

**Методы прямого воздействия** позволяют осуществлять основные функции управления карьерой – обеспечивать единую направленность в развитии организационной системы управления и постоянную пропорциональность деятельности субъектов управления. Чем больше компания ознакомлена с действиями своих работников на сколько сотрудники имеют представление о критериях оценки, тем выше мотивационный эффект от проводимых мероприятий.

**Методы гибкого воздействия** позволяют влиять на интересы работодателей и наемных работников опосредованно — через цену на рабочую силу, прибыль, налоги и другие, материальные и моральные стимулы. Роль этих методов определяется тем, что они направлены на обеспечение единства интересов наемных работников, работодателей, государства

Эти методы, в свою очередь, подразделяются на две группы: экономические и социально-психологические методы.

**Экономические методы** управления карьерой предусматривают целенаправленное воздействие субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения между наемными работниками и работодателями через экономические факторы внешней среды.

**Социально-психологические методы** управления карьерой – это система способов целенаправленного воздействия на объект управления, построенная на согласовании интересов субъектов внутреннего рынка труда для обеспечения их конструктивного взаимодействия

## 1.9 Лекция №9 (2 часа)

**Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»**

### 1.9.1 Вопросы лекции:

1. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
2. Методы оценки профессиональных и личностных качеств рабочей силы.
3. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов. Стимулирование инновационной деятельности.
4. Зарубежный опыт оплаты труда: отмена тарифной системы, грейдинг

### **1.9.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.**

Практически все теории мотивации основываются на концепции «человека экономического», базирующейся на механистическом понимании человека, его места на предприятии и сущности его деятельности. Согласно этой концепции, человек выступает в организации как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если они адресуются к другим каким-либо свойствам человека, все равно они должны иметь экономический ракурс, т.е. так или иначе измерены самим человеком посредством экономических показателей.

Согласно этому подходу мотивация и стимулирование сводятся, в основном, к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различного рода формами и методами зарплаты (оклад, сдельная, повременная премиальная и т.п.).

Заработная плата, как экономическая категория относится к сфере товарно-денежных отношений и используется как при найме рабочей силы (т.е. при покупке товара «рабочая сила»), так и при удержании сотрудников от перехода в другие организации.

В условиях рыночных отношений для того, чтобы привлечь и удерживать сотрудника, размер его заработной платы должен быть приемлем как для компании, так и для самого сотрудника.

На рынке труда работа определенного количества и качества вознаграждается в соответствии с тем, сколько потребители готовы заплатить за произведенную продукцию. Заработная плата, таким образом, не зависит от произвольных решений. Ее выплата — это не милость со стороны нанимателя, а деловая операция, покупка «фактора производства». Цена труда — рыночное явление, зависящее от спроса потребителей на блага и услуги.

В неискаженной рыночной экономике оценка усилий каждого индивида отделена от каких-либо соображений личного характера и поэтому может быть свободной как от пристрастия, так и от неприязни. Рынок выносит приговор товарам, а не людям.

Изменения в стоимости труда могут резко сказаться на конечной цене продукта или услуги, на суммарных издержках, на прибыли. Поэтому цена труда имеет серьезное влияние на использование труда как ресурса.

Таким образом, можно сказать, что заработная плата определяется сделкой между работодателем и работником и устанавливается в интервале между максимумом, который согласен платить работодатель, и минимумом, на который согласен работник.

Целью стимулирования «человека экономического» является образование связи между количественно-качественными показателями труда и количественно-временными характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты. В связи с этим считается, чем точнее будет установлена зависимость между качественно-количественными показателями труда и формами вознаграждения, тем эффективнее будет действовать система стимулирования.

Обращаем внимание, что эта связь, прежде всего, ориентирована на формы зарплаты и только, во вторую очередь, на ее количественные характеристики. Последние нередко представляют своего рода константы, которые задаются рядом факторов, в том числе, нормой зарплаты, средней зарплатой (по отрасли, региону, стране),

существующими традициями, имеющимися ресурсами и т.п. Эффективность стимулирования «человека экономического» достигается за счет:

- нормирования труда и его оплаты;
- манипулирования временем;
- дифференциации зарплаты.

Нормирование труда и его оплата длительное время составляли одно из важнейших направлений экономики труда. Особенно оно было продуктивным при разработке норм физического труда, при котором можно измерить психофизические затраты, связать их со средствами, необходимыми для восстановительного периода, и соответствующим эквивалентом в денежном.

Все резко изменяется, когда осуществляется измерение и соответственно нормирование труда, основанного на интеллектуальных умениях и, тем более, творческого труда. Здесь чисто нормативный подход не выработан до сих пор, в силу совершенно иных значимых критериев этого вида труда. Однако частично нормативный подход сохраняет свое значение и в этом случае. Но в основном в тех профессиях и при тех операциях, которые можно определить как вспомогательные, т.е. обеспечивающие интеллектуальную и творческую деятельность.

Но даже и в квалифицированном физическом труде при его нормировании всегда было сложно оценить качественную сторону труда. И это не случайно, поскольку она также связана со способностями и в значительной степени творческими возможностями человека, а также такими его нравственными характеристиками, как трудолюбие, прилежание, аккуратность, внимательность и т.п., которые практически невозможно оценить количественно, т.е. связать с нормативными единицами.

В управлении нормативный подход к стимулированию воспринимался как данность, но его возможности его использования значительно ограничены трудоемкостью разработки нормативов и мониторинга их адекватности текущему моменту.

Следует заметить, что недостатки нормативного подхода были поняты давно и их пытались устранить посредством введения комбинированных форм заработной платы и других экономических стимулов.

Под маневрирование временем понимается не только использование повременной оплаты, но и периодичность выплаты заработной платы.

Известно, что сама по себе периодичность выплаты заработной платы может быть использована в качестве организационно-экономического стимула. Понедельная, полумесечная (двухнедельная), месячная, поденная и другие виды оплаты труда по разному воспринимаются и оцениваются персоналом.

В специальном исследовании, проведенном на различных предприятиях, изучалась стимулирующая роль периодичности выплаты заработной платы, и было отмечено следующее:

Наиболее сильное стимулирующее воздействие оказывает понедельная выплата зарплаты;

Вторым по этому показателю является двухнедельная или полумесечная периодичность выплаты заработной платы;

Примерно равное стимулирующее значение имеют поденная и помесечная выплата зарплаты.

Таким образом, наибольшее стимулирующее значение имеет понедельный и полумесечный расчеты. Интересно интерпретировать сходство поденного и помесечного расчета. В основе лежат преимущественно причины, связанные с восприятием и осознанием событий, связанных с получением зарплаты.

Поденная зарплата оказывает меньшее стимулирующее значение по следующим причинам:



Один день в восприятии работника является менее показательным, чем недельный период, в результате которого он может сделать более весомые и аргументированные выводы по оценке своего индивидуального труда;

Один день по получаемой сумме невелик, чтобы представить себе величину приобретения или потерь в связи с последующими рабочими днями;

Один день вызывает порою неудовольствие тем, что сумма, получаемая в качестве оплаты, оказывается несопоставимой с ближайшими целями и задачами потребительского поведения (многие не умеют планировать свои расходы, в частности, не умеют самостоятельно откладывать деньги с целью потратить их в будущем, т.е. не умеют экономить и накапливать).

Низкая стимулирующая роль экономических стимулов, выплачиваемых ежемесячно, объясняется следующими причинами:

Длительностью временного периода выплат: за этот срок многое забывается и сохраняется главным образом эмоциональная реакция на саму сумму выплаты;

Полученная сумма уже предвидится и соединяется обычно с необходимыми тратами, т.е. направлением потребительского поведения;

Обычно, при наличии выбора между двухнедельной и месячной периодичностью выплаты зарплаты персонал против помесечных выплат, и это само по себе снижает их стимулирующее значение.

Дифференциация зарплаты и других стимулирующих выплат связывается с квалификацией работников, с условиями труда (благоприятные — неблагоприятные), с дефицитностью рабочей силы данной категории на рынке труда, со стажем работы на конкретном предприятии и т.п.

Нетрудно заметить, что дифференциация зарплаты по этим направлениям решает важные управленческие задачи:

Ориентировать работника на повышение мастерства и тем самым на работу более высокого качества;

Ориентировать работника на постоянное рабочее место (предотвращение текучести);

Сделать привлекательными те профессии и рабочие места, которые характеризуются неблагоприятными условиями труда.

Дифференциация стимулирования труда в связи с его категориями и условиями в России развита гораздо меньше, чем в европейских странах. Поэтому можно сказать, что это основание стимулирования разрабатывается недостаточно и его возможности далеко неисчерпанные.

Дифференциация стимулов особенно позитивно проявляет себя в корпоративно устроенных организациях. Это связано с тем, что как раз этот тип организации ставит основной управленческой задачей умножение индивидуального вклада каждого работника, как на своем рабочем месте, так и в отношении организации в целом.

## **2. Методы оценки профессиональных и личностных качеств рабочей силы.**

По большому счету можно выделить две цели проведения процесса оценки персонала:

- 1) оценить, подходит ли рассматриваемый кандидат на предлагаемую должность;
- 2) спрогнозировать, насколько эффективно он сможет работать в компании в дальнейшем.

Также можно выделить цели для каждого из трех типов оценки персонала: при наборе новых сотрудников, при оценке потенциала работающего персонала и при оценке персонала для обучения (Таб. 1).

Таб.1 - Типы и цели оценки персонала

<b>Тип оценки персонала</b>	<b>Цели</b>
Набор новых сотрудников	Создание прообраза необходимого работника. Перед набором необходимо проанализировать деятельность самой компании (традиции, культура, развитие организации)
Оценка потенциала работающего персонала	Уточнение задач оценки работающего персонала и перспектив использования получаемых в ходе оценки результатов. Основные цели: - увольнение; - аттестация; - резерв на выдвижение; - ротация; - создание более гибкой структуры организации.
Оценка персонала для обучения	- профессиональное развитие; - личностный рост

При оценке кадров необходимо руководствоваться данными для оценки кадров:

1. Положение об аттестации кадров.
2. Методика комплексной оценки кадров.
3. Философия предприятия.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Штатное расписание.
6. Личные дела сотрудников.
7. Приказы по кадрам.

Практика деятельности крупных компаний показывает, что до вынесения решения о найме на работу кандидат должен пройти несколько этапов оценки:

1. Предварительная отборочная беседа.

Отборочная беседа может проводиться различными способами. Главная цель - оценка внешнего вида соискателя, уровня образования и личностных качеств.

2. Заполнение бланка заявления.

Анкета должна быть минимальных размеров. Она должна отражать информацию, более всего показывающую производительность будущей работы соискателя. Необходимо располагать вопросы в таком порядке, чтобы один вытекал из другого.

3. Интервью.

Можно выделить несколько видов интервью:

- по схеме. Интервью носит несколько ограниченный характер и не позволяет получить конкретного представления о соискателе;
- слабоформализованные. Характеризуется тем, что интервьюер подготавливает только основные вопросы и способен гибко менять ход беседы;
- не по схеме. В этом случае готовится только список тем, которые необходимо затронуть.

4. Тестирование. С помощью тестирования можно получить сведения о профессиональных качествах кандидата, выявить его потенциал и профориентацию.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр. Имеет место, когда предъявляются повышенные требования к здоровью кандидатов.

7. Принятие решения. Включает сравнение кандидата по различным критериям и предоставление результатов оценки руководству, принимающему решение о найме.

**Можно выделить следующие методы оценки способностей персонала:**

1. Способности (одаренность):
  - тесты на интеллектуальный уровень, специальные тесты на двигательные и сенсорные способности.
2. Способности к контактам и конфликтам :

- интервью;
- дискуссии в группах.
- 3. Мотивация результата (готовность идти на риск):
  - тесты (опросники и невербальные);
  - отражение мотивации в ходе тестирования на другие способности;
  - изучение документов соискателей и проведение интервью.
- 4. Свойства личности (характер, эмоциональная стабильность):
  - тесты на определения типа характера;
  - исследование устойчивости к стрессу путем интервью и специальных методов.
- 5. Профессиональные способности:
  - тесты на профессиональные знания;
  - изучение документов соискателей.
- 6. Профессиональный опыт:
  - изучение документов соискателей;
  - интервью.

В результате проведения оценки кадров должны формироваться такие документы:

1. Результаты тестирования профессиональных знаний и умений (экзаменов).
2. Социально-психологический портрет личности.
3. Медицинское заключение о работоспособности.
4. Оценка деловых и моральных качеств.
5. Анализ вредных привычек и увлечений.
6. Оценка уровня квалификации.
7. Заключение аттестационной комиссии.

#### 1.2 Правила проведения мероприятий по оценке сотрудников

##### **Критерии успешной оценки персонала:**

1. Универсальность оценки. Необходимо создать в вашей компании единую систему оценки, как для нового персонала, так и для уже работающих сотрудников. Кроме того нужно обеспечить использование данной системы оценки во всех структурных подразделениях и добиться единого понимания и порядка применения методов оценки во всей организации.

2. Установление стандартов и норм оценки. Необходимо выяснить секрет успеха при работе на каждой должности и активно проводить его в жизнь. Необходимо определить критические факторы, влияющие на установление норм оценки персонала.

3. Выбор методов оценки. Для того чтобы правильно оценить работу сотрудников, просто необходимо иметь в своем арсенале легкие в применении и точно характеризующие методы оценки.

Основные принципы проведения мероприятий по оценке персонала:

- 1) моделирование основных направлений деятельности для данной профессии;
- 2) формирование системы критериев оценки в соответствии со структурой каждой программы, особенностями профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте (отсутствие стандартизации наиболее важных профессиональных качеств);
- 3) проведение оценки целым комплексом методик, которые дополняют друг друга и оценивают кандидата сразу по нескольким критериям;
- 4) каждый претендент оценивается несколькими наблюдателями и наблюдатели оценивают сразу несколько кандидатов на вакансию (это помогает снизить субъективность в оценке и применять перекрестные методики для получения эффективных и достоверных результатов);

Ситуация оценки значительно отличается от консультационной. Это связано с большим напряжением у оцениваемого персонала. Поэтому при оценке необходимо, во-первых, снизить искажающее влияние эмоционального состояния на получаемую информацию о претенденте, во-вторых, не потерять результат.

Поэтому существуют специальные требования к технологиям оценки персонала:

- объективность;
- надежность;
- достоверность;
- прогнозируемость;
- комплексность;
- доступность;
- систематичность.

На основе оценки, которая осуществляется подготовленными экспертами, делается заключение о пригодности кандидата к данной профессиональной деятельности, повышению, необходимости ротации персонала, психологической коррекции или проведения тренингов.

Профессионализм будущего подчиненного можно определить только с помощью специальных упражнений, тестов или специально подобранных задач и проведения интервью с целью выяснить, как специалист организовывал работу подчиненных, как внедрял различные профессиональные навыки или умения.

Все этапы оценки персонала необходимо направлять на получение достоверных данных о претенденте на вакантную должность.

Все действия при проведении оценки соискателя должны быть направлены на получение информации о возможностях испытуемого. Участие претендента в программе оценки персонала даст ему возможность ознакомиться с новыми способами организации деятельности, и непредвзято оценить уровень своей подготовки и наличия необходимых качеств (как дополнительный положительный результат оценки персонала).

Необходимо, чтобы в ходе оценки условия для всех соискателей были одинаковы. Также нужно максимально уменьшить влияние побочных факторов, которые могут изменить результат.

В ходе оценки необходимо получить достоверную информацию о поведении сотрудника в обычной рабочей ситуации. Необходимо создать такие условия, чтобы сотрудник вел себя, как в реальной ситуации, а не в соответствии с ожиданиями эксперта.

Прежде чем отбирать соискателя необходимо проанализировать деятельность на данном рабочем месте.

Анализ деятельности должен дать следующую информацию:

- 1) как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличилась производительность сотрудника;
- 2) сколько времени потребуется сотруднику для выполнения его основных рабочих функций в течение дня.
- 3) какими характеристиками должен обладать соискатель, претендующий на вакантное место.

### **3. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов. Стимулирование инновационной деятельности.**

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих состоит из двух частей:

- должностного оклада, ежемесячно начисляемого в виде аванса;
- поощрений, размер которых зависит от эффективности деятельности хозяйства (увеличения производства продукции, улучшения ее качества, роста производительности труда, рентабельности) и его подразделений.

Должностной оклад - это абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Его устанавливают на основе применения Единой тарифной сетки для работников бюджетной сферы или по тарифным сеткам, разработанным предприятием самостоятельно. При этом размер тарифной ставки (оклада) 1-го разряда устанавливается не ниже минимального размера месячного заработка, определенного Правительством Российской Федерации. Ставки (оклады) работников остальных разрядов определяются путем умножения тарифной ставки (оклада) 1-го

разряда на соответствующие коэффициенты тарифной сетки. При наличии средств хозяйства могут применять к должностным окладам руководителей, специалистов и служащих отраслевые коэффициенты - от 1,3 до 1,5.

Может применяться и бестарифная система. В этом случае фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих формируется за счет отчисления определенного процента от валового дохода хозяйства или хозрасчетного дохода производственных подразделений.

Кроме должностного оклада руководящим работникам, специалистам и служащим могут выплачиваться надбавки и доплаты, а также начисляться премии. Надбавки выплачиваются за высокое профессиональное мастерство, выполнение особо важной работы, непрерывный стаж работы в данном хозяйстве. Доплаты могут осуществляться за совмещение профессий (должностей), увеличение объема выполняемых работ, замещение временно отсутствующего работника.

Важным видом материального стимулирования руководящих работников и специалистов является поощрение по годовым результатам работы, за выполнение договорных обязательств, предусмотренных коллективным договором или контрактом найма. Премирование может устанавливаться в процентах от выручки за реализованную продукцию, полученной прибыли (хозрасчетного дохода), валового дохода, прироста прибыли и т. д. Конкретные размеры премий определяются в каждом хозяйстве самостоятельно, исходя из имеющихся средств. При невыполнении хозяйством договорных обязательств по реализации продукции руководитель и специалисты могут быть лишены полностью или частично премий по результатам работы за год.

Наряду с материальным поощрением по итогам работы за год целесообразно осуществлять и текущее премирование руководящих работников и специалистов за определенный период (месяц, квартал и т. д.) в размере до 1-1,5 месячного оклада за качественное выполнение отдельных важных и срочных видов работ, внедрение прогрессивных технологий, обеспечение своевременного ввода в эксплуатацию новых мощностей и т.д.

При необходимости могут устанавливаться дополнительные трудовые и социальные льготы для отдельных категорий специалистов (в виде снижения платы за предоставляемое жилье, топливо и другие услуги).

Руководящие работники, специалисты и служащие хозяйства могут переводиться на оплату труда по нормативу (расценкам) от валового дохода. Для тех из них, кто выполняет должностные обязанности в целом по хозяйству, нормативы (расценки) устанавливают исходя из показателей в среднем по хозяйству. Работникам, отвечающим за работу одной отрасли (растениеводство или животноводство), их устанавливают исходя из показателей данной отрасли.

При включении специалистов среднего звена (с их согласия) в состав трудового коллектива оплата их труда может производиться по нормативам (расценкам) от валового дохода, установленным для членов коллектива. В этом случае в годовой фонд оплаты коллектива при расчете нормативов (расценок) включают фонд заработной платы данных специалистов.

Указанные нормативы (расценки) могут рассчитываться:

- на основе нормативных (плановых) показателей по производству продукции и материальным затратам, разрабатываемых непосредственно в хозяйстве;
- на основе фактического валового дохода, полученного в среднем за предшествующие 3-5 лет.

Руководящим работникам и специалистам ремонтно-механической мастерской, автогаража, машинного двора, строительного цеха и других подразделений, содействующих выполнению производственной программы хозяйства, оплату по итогам работы за год целесообразно производить в размере средних сумм (в расчете на 1 руб.

должностного оклада), начисленных руководящим работникам и специалистам основного производства.

Для руководителей и специалистов обслуживающих подразделений могут применяться и другие варианты оплаты труда, например, от валового (хозрасчетного) дохода автопарка, машинного двора, строительного цеха и от валового дохода других коллективов.

### **Понятие инновационной деятельности и виды ее стимулирования**

Своеобразие современного этапа научно-технического прогресса в том, что ключевое значение для производства приобретают не только прикладные исследования, но и фундаментальные науки. Это объясняется рядом причин, в том числе и экономическими.

Во-первых, скорость появления новых изобретений способствует увеличению скорости морального износа уже имеющихся техники и технологии. Следующие за этим обесценение постоянного капитала вызывает значительный рост издержек, падение конкурентоспособности. Поэтому глубокая научная проработка природы используемых процессов, общих принципов организации различных видов материи становится условием для совершенствования уже существующих технологий или быстрой их замены новыми. Этот интерес к фундаментальной стороне научных и технических знаний настолько серьезен, что во многом определяет организационные формы инновационного процесса, способы взаимодействия науки и производства.

Во-вторых, новые технологии не представляют собой изолированные, обособленные потоки. В целом ряде случаев они связаны и обогащают друг друга. Но для их комплексного использования также необходимы фундаментальные разработки, открывающие новые сферы применения новейших процессов, принципов, идей.

В-третьих, современный научно-технический прогресс дает возможность альтернативных путей развития и применения одной и той же научно-технической идеи в разных отраслях с весьма различными результатами с точки зрения эффективности. Риск неточного выбора направления разработки чрезвычайно велик и может привести к утрате позиций на рынке, потере самостоятельности перед лицом более удачливого конкурента. Фундаментальная разработка должна дать “видение” вариантности нововведения и ориентиры для их оценки. При равенстве затрат на НИОКР результаты могут быть весьма различны.

Значимость научных разработок ставит вопрос о формах сопряжения их с прикладными разработками и производством. За последние 10-15 лет в развитых странах отработан ряд эффективных методов включения науки, в том числе и фундаментальной, в общий поток развития общественного производства. инновационный персонал производство

Инновационная деятельность - это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность - целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления. Сама инновационная деятельность характеризуется ускорением темпов создания новшеств, их диффузии, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей.

Перестройка экономики на рыночных принципах в нашей стране требует обеспечения мирового класса качества производимых товаров, своевременного обновления продукции предприятиями и максимальной заинтересованности внедрения нововведений; высокой инновационной активности на базе собственного развивающегося

потенциала. Вместе с тем мировая практика показывает, что государственная поддержка инновационной деятельности объективно необходима. Однако в настоящее время финансовая государственная поддержка на высоком уровне фундаментальной науки и производства практически не осуществляется. А это значит, что и нет предпосылок на ближайшее будущее выхода из экономического кризиса нашей страны. Поскольку предприятия не имеют возможности для создания высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции высокого качества. Это можно добиться только при создании условий для выхода предприятий из кризиса в области инвестиционной и инновационной политики, налогообложения на государственном уровне.

В настоящее время эффективность инновационной деятельности предприятия определяется, прежде всего, наличием отлаженной системы инвестирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок.

Инновации - это новшества, доведённые до стадии коммерческого использования и предложения на рынке в виде нового продукта. Подлинная новизна продукта всегда связана с ростом экономического эффекта от его использования.

Новизна может быть "относительной", "абсолютной" и "частной".

Абсолютная новизна характеризуется отсутствием аналогов данному новшеству; относительная - это новшество, которое уже применялось на других предприятиях, но впервые осуществляется на данном предприятии; частная новизна подразумевает обновление элемента изделия.

Экономическое достоинство нововведения состоит в том, что выгода от внедрения превышает издержки на его создание. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество, - становится "инновацией". Только тогда различные идеи, изобретения, новые виды услуг, продукции получают признание потребителя и уже в новом качестве они становятся инновациями. Т.е. инновационный процесс объединяет процесс создания новшества и его реализацию.

#### **4. Зарубежный опыт оплаты труда: отмена тарифной системы, грейдинг**

##### **Способы расчета заработной платы за рубежом**

В последнее время руководители компаний все больше внимания уделяют работе с персоналом: делают это лично либо же делегируют специально созданному отделу / управлению / департаменту / дирекции по работе с персоналом. Однако достаточно часто функционал подобной работы сводится лишь к подбору сотрудников, их адаптации и обучению (пожалуй, это почти идеальный вариант для ситуации на сегодняшний день).

Долгое время для решения подобных проблем использовался Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Если коротко, то система выглядела следующим образом: каждой профессии присваивался некие разряды в зависимости от необходимого для выполнения работы уровня квалификации и сложности самих работ. Такая «шкала» действовала в масштабах всего бывшего СССР. В современном HR-менеджменте используется более разнообразный инструментарий классификации должностей и профессий. Рассмотрим основные из них:

Метод рядов (ранжирование) заключается в распределении должностей компании в порядке убывания их относительной ценности / важности для организации. Иногда могут брать во внимание такие факторы, как время, необходимое для занятия той или иной должности, уровень образования и стаж работы. Тем не менее данный метод может быть очень неточен, так как отсутствуют чёткие критерии распределения должностей в последовательность.

Кроме того может использоваться классификация (метод разрядов). В результате классификации оценки сложности работ определяется некоторое число классов (разрядов) и их описание. При выделении разрядов используются такие критерии, как сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности в выполнении работы, необходимость

принятия решений, характер коммуникации, ответственность, знания [2]. Данный метод более объективен по сравнению с методом ранжирования, так как оценка должности производится на основе факторов. Недостаток заключается в сложности определения и описания разрядов (особенно на большом предприятии с большим количеством совершенно разных должностей). Кроме того, как и предыдущий метод, классификация не предусматривает количественной оценки работ, и поэтому является несколько умозрительным.

Наиболее распространенным является так называемый балльно-факторный метод (грейдинг, грейдирование должностей). Он состоит в том, что каждая должность получает оценку в баллах (очках) с учётом весов и уровней факторов, в соответствии с которыми проводится оценка. При этом ценность каждой должности выражается в определённом количестве баллов. Потом данное балльное значение используется для обозначения границ уровней (грейдов) и вычисления рекомендованных «вилкок» оклада (постоянной части заработной платы).

Факторы могут определяться организацией самостоятельно, а могут браться из стандартизированной методики Хей. В любом случае балльно-факторный метод является более точным по сравнению с ранжированием и классификацией.

Многие эксперты склонны полагать, что грейдинг стал одним из наиболее популярных способов расчета заработных плат во многом в силу «информационной закрытости отечественного рынка». В США, например, большинство компаний используют другой метод, который называется «цена на рынке» (market pricing). Он предполагает изучение всего рынка заработных плат по каждой должности, на основе которого устанавливается зарплата по данной позиции внутри самой компании, исходящая из ее кадровых потребностей. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

### **Отмена тарифной системы**

Единая тарифная сетка (ЕТС) представляет собой соотношение разряда (квалификации бюджетника) и оплаты его труда. Разряды зависят от сложности выполняемых работ. Зарплаты высших государственных служащих (министров, их заместителей) в ЕТС не входят. В некоторых случаях в зависимости от места работы и различных надбавок (за выслугу лет, за вредность, за напряженность, за работу с секретными материалами) реальные оклады в десять и более раз превышают тарифные ставки, установленные ЕТС.

Разговоры об отмене ЕТС ведутся не первый год. Идея реформирования системы оплаты бюджетников родилась уже давно. Речь шла о том, чтобы, упрощенно говоря, "отделить" библиотекарей от медиков, а учителей от социальных работников. Особенности труда каждой отрасли, каждой профессиональной группы требовали дифференцированного подхода и к принципам формирования оплаты труда. То есть предлагалось начислять зарплату бюджетникам не по ЕТС, уравнивающих всех и вся, а на основе так называемых "отраслевых систем".

Достоинство тарифной системы оплаты труда в том, что она, во-первых, при определении размера вознаграждения за труд позволяет учитывать его сложность и условия выполнения работы; во-вторых, обеспечивает индивидуализацию оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, непрерывного трудового стажа работы в организации, отношения к труду; в-третьих, дает возможность учитывать факторы повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, отклоняющихся от нормальных (в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни). Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам. Такая система была удобна во времена высокой инфляции, так как позволяла оперативно индексировать зарплаты всем бюджетникам.

Но у ЕТС имеются и отрицательные стороны. Мало того, что это очень жесткая конструкция - если происходит повышение, то разом у всех вне зависимости от ситуации



в каждой отдельно взятой отрасли. А потому каждая индексация требовала серьезных бюджетных расходов. Но главное, ЕТС не учитывает специфики профессий, приравнивая труд школьного учителя к работе врача районной поликлиники или циркового артиста. Отрицательным моментом данной системы является также ограниченное число факторов оценки должностей и, в некоторой степени, нивелирование индивидуальных особенностей той или иной организации («уравниловка»). Однако сам принцип подхода является актуальным и по сей день.

Старая система, действовавшая с советских времен, не только не стимулировала работников к повышению качества их труда, но даже, как ни странно, поощряла их неквалифицированность. Так, например, в рамках нацпроекта врачи и медсестры первичного звена (и широкого профиля) получили надбавки. В то же время медработники узкой специализации, например высококласные хирурги или стоматологи, никаких дополнительных средств не получили.

Необходимо было поменять подход к установлению величины заработной платы. Разрабатывались различные системы. И недавно в Российской Федерации было подписано постановление об отмене Единой тарифной сетки. А на смену ей пришла новая отраслевая система оплаты труда для бюджетников. Особенности труда каждой отрасли, каждой профессиональной группы требуют дифференцированного подхода к принципам формирования оплаты труда. То есть предполагается начислять зарплату бюджетникам не по ЕТС, уравнивающих всех и вся, а на основе особенностей труда и его производительности в каждой конкретной отрасли.

Центральной задачей новой системы оплаты труда станет повышение качества работы бюджетников. С советских времен сотрудники госучреждений привыкли к стабильному, не зависящему ни от чего ежемесячному заработку. Теперь доходы будут зависеть непосредственно от эффективности их труда. Впрочем, стабильный оклад все же сохранится. Это будет базовая часть зарплаты, которая станет регулироваться отраслевыми тарифными сетками. Но чтобы получить дополнительные средства - компенсационные и стимулирующие надбавки, сотруднику придется максимально себя проявить.

Новая же система оплаты труда устранил деление работников на специалистов узкого и широкого профиля.

Но главное, что новая система обещает максимум самостоятельности руководителям бюджетных организаций. Поскольку не будет ни жесткой тарифной сетки, ни нормативного утверждения штатного расписания в организации, руководитель сам сможет перераспределять средства, чтобы стимулировать наиболее ценных работников. Зарплата будет зависеть от таких факторов, как объем работы, диапазон профессиональных обязанностей и должностных требований внутри одной квалификационной группы, уровень образования и квалификации конкретного работника. Зарплата сотрудников будет состоять из трех составляющих: оклада, компенсационных и стимулирующих надбавок.

Утверждаемый правительством базовый оклад планируется установить для каждой из квалификационных групп. А все остальное будут регулировать повышающие коэффициенты двух видов: компенсационные и стимулирующие. Вместо "уравниловки", которая имеет место в рамках Единой тарифной сетки (ЕТС), работник сможет реально увеличить свой заработок за счет качества и количества проделанной работы.

Сам себе устанавливать зарплату руководитель не может, что исключает различного рода злоупотребления со стороны руководителей. За нецелевое использование федеральных средств предусмотрена, в том числе, уголовная ответственность.

Новая система оплаты станет более адекватной работоспособности сотрудника. Система объективно оценивает труд каждого сотрудника. И, если по итогам месяца целевые показатели учреждения не выполнены, может пострадать размер премиального фонда.

Уже определены показатели оценки эффективности работы персонала. Критериев оценки качества оказываемых услуг много, так что зарплату нужно заработать.

Отметим, что новую систему оплаты труда от единой тарифной сетки отличают 3 основных принципа. Во-первых, размер оклада зависит от базовой части и стимулирующих выплат. Во-вторых, система устанавливает четкую дифференциацию по качеству труда и старательности конкретного работника. В-третьих, зарплата руководителя федерального учреждения зависит от того, сколько в среднем получают его подчиненные. Так что он будет искренне заинтересован в регулярном повышении окладов.

### **Грейдинг**

ГРЕЙДИНГ - это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Система грейдов - система должностных разрядов, объединяющая различные должности организации в единую систему в зависимости от однотипности и значимости для организации проводимых работ, а также от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Система грейдов, или позиционных должностей, представляет, по сути, корпоративный табель о рангах. Каждый сотрудник компании имеет свой ранг или грейд, в соответствии с которым рассчитывается уровень его заработной платы. Если в организации применяется система грейдов, то - в отличие от отечественной тарифной сетки - высоко квалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника. А также в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Таким образом, ГРЕЙД (grade (англ.) - степень, класс) - это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу госструктур, которые хотели разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности. Это такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности.

Возвращаясь к термину ГРЕЙДИНГ надо отметить, что мы имеем в виду под этим термином именно оценку должностей или должностных позиций, хотя в практике управления персоналом прослеживается употребление этого термина для двух различных подходов. 1-й подход: Грейдинг должностей или работ, когда оцениваются и ранжируются, т.е. распределяются по «грейдам» должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании. 2-й подход: Грейдинг работников, -- когда оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально. В данном случае в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Второй подход к грейдингу оправдан в компаниях, где выполняемые работниками функции и задачи, объем самостоятельности и ответственности и другие параметры зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Т.е. можно сказать, что каждый работник в такой компании в определенной степени уникален и выполняемые им функции и задачи могут рассматриваться как

отдельная должность. Таким параметрам соответствуют, например, консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников.

Таким образом, как мы видим, грейдинг работников совмещает в себе и грейдинг должностей и, собственно, оценку самих работников.

Система грейдов, -- вполне логична и доступна для реализации собственными силами практически в любой компании. Но в любом случае, это потребует тщательного изучения этого вопроса, особенно его практической стороны, чтобы получить наиболее оптимальный результат при использовании минимальных временных, человеческих и финансовых ресурсов.

Грейдирование преследует следующие цели:

- 1) систематизация наименований всех должностей компании;
- 2) установление чётких границ («вилки») стоимости всех должностей компании;
- 3) создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления зарплаты;
- 4) разработка системы независимой оценки труда персонала компании;
- 5) формирования стратегии развития сотрудников компании;
- 6) внедрение единого подхода к циклу приёма, ротации и увольнения персонала компании;
- 7) создание эффективной мотивации персонала (грейды позволяют работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры);
- 8) оптимизация труда

В основе грейдирования должностей лежат такие принципы:

- 1) экономическая обоснованность - связь с результатами компании;
- 2) ясность и прозрачность - объективность системы, её понятность для всех категорий персонала;
- 3) справедливость - при большем влиянии на результат компании сотрудник получает большее вознаграждение;
- 4) однородность - соответствие вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;
- 5) рыночная конкурентоспособность - создание конкурентных преимуществ компании для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Процедура грейдирования достаточно затратна. Для её проведения потребуются ресурсы, а именно:

- 1) информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);
- 2) люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);
- 3) финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);
- 4) время (в среднем 1 - 1,5 года на разработку и внедрение).

Очень важно отметить, что перед масштабным внедрением системы во всей компании желательно провести пилотное внедрение в нескольких направлениях / отделах с целью апробации и внесения корректив в случае необходимости в таковых.

Разумеется, если речь идет о небольшой фирме, создание такой системы излишне. Здесь зафиксировать приемлемый для обеих сторон уровень компенсации можно достаточно просто, а конфликты, связанные с заработной платой сотрудников, решаются, как правило, в частном порядке. Совсем другое дело, когда подобные проблемы возникают в средних и крупных компаниях. Предприятия нередко несут серьезные потери

от неэффективного управления фондом зарплат, а производительность труда сотрудников может уменьшаться из-за несправедливой или неочевидной системы компенсаций. Грейдинг оказывается оправдан в крупных компаниях с численностью сотрудников более 500 человек, хотя бывают и исключения.

Проследить прямой экономический эффект от введения системы грейдов - задача не из легких. В данном случае речь скорее должна идти об оптимизации расходов на персонал, чем о непосредственной экономии. Конечный результат зависит от многих факторов, стремиться к корректной оценке которых нужно еще до введения грейдов. Автоматизация, при ее правильном проведении, способна значительно облегчить этот процесс. Основная практическая проблема, возникающая при грейдировании, - это корректная оценка должностей. Если говорить о сложностях в процессе создания системы, то можно было бы отметить этап составления перечня уровней выраженности каждого из компенсируемых факторов: от точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки, производимой экспертом. Основная ошибка здесь состоит в том, что оценивать начинают не должности, но конкретных людей, которые их занимают.

Быстрорастущие компании могут испытывать потребность в повторном пересмотре системы должностей. Существует несколько подходов к решению этой проблемы. Часть экспертов считают, что в подобных случаях может потребоваться регрейдинг, связанный с широкими изменениями в существующей системе, дроблением грейдов и т.п. Другие же утверждают, что после завершения первоначального базового проекта по созданию системы грейдов в компанию целесообразно принять специалиста, который будет заниматься точечной корректировкой системы компенсаций. При этом последняя может развиваться, сохраняя преемственность. Т.е. регрейдинг может быть полным, затрагивающим всю систему в целом, или же он может выражаться в точечной коррекции уже существующих грейдов. Наконец, существует мнение, согласно которому затраты на создание и поддержание грейдов для агрессивно развивающейся компании вообще не оправдывают себя.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ (РУП не предусмотрено)**

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)**

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **4.1 Семинарское занятие №1 (2 часа)**

**Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»**

##### **4.1.1 Вопросы к занятию**

1. Сущность и ключевые понятия мотивации трудовой деятельности как комплекса факторов, форм и методов побуждения человека к труду.
2. Актуальность изучения трудовой мотивации с учетом современных условий в России.
3. Взаимосвязь дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» с другими дисциплинами.
4. Концепция «Экономического человека» А. Смита о критериях оценки и оплаты труда.
5. Основоположники научного менеджмента Тейлор и Файоль о вознаграждении за труд.

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: мотив, потребность, мотивация, стимул, стимулирование, трудовая деятельность.

#### **4.2 Семинарское занятие №2 (2 часа)**

**Тема: «Содержательные теории мотивации»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию**

1. Теория «Х», «У» МакГрегора.
2. Теория потребностей А. Маслоу,
3. Теория существования, связи и роста Альдерфера,
4. Теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа,
5. Теория двух факторов Герцберга.

##### **4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на основных теориях трудовой мотивации и понятии «потребность»: гигиенические потребности, приобретенные потребности.

#### **4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: «Процессуальные теории мотивации»**

##### **4.3.1 Вопросы к занятию**

1. Теория ожиданий В. Врума.
2. Теория подкрепления мотива.
3. Теория справедливости Адамса
4. Теория Портера-Лоулера
5. Концепция партисипативного управления

##### **4.3.2 Краткое описание проводимого занятия**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на основных процессуальных мотивационных теориях, а также понятиях: валентность, справедливость, оперантное научение.

#### **4.4 Семинарское занятие №4 (2 часа)**

**Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»**

##### **4.4.1 Вопросы к занятию**

1. Структура трудовой мотивации (потребности, интересы, ценности).
2. Механизм формирования трудовой мотивации.
3. Этапы формирования трудовой мотивации.
4. Механизм функционирования мотивации, его основные компоненты:
  - а) включенность в трудовую деятельность,
  - б) мотивационное ядро личности,
  - в) удовлетворенность трудом, трудовое поведение.

##### **4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: механизм, этапы, функции, мотивационное ядро личности и удовлетворенность трудом.

#### **4.5 Семинарское занятие №5 (2 часа)**

## **Тема: «Формы и системы организации заработной платы»**

### **4.5.1 Вопросы к занятию**

1. Стимулирование творческой активности работников и высоких результатов труда.
2. Учет количественных показателей и качества работы.
3. Системы повременной и сдельной форм оплаты труда, область и условия их применения.
4. Премияльные системы. Основные принципы материального поощрения.
5. Стимулирование повышения квалификации, роста интенсивности труда, совмещения профессий, работы в неблагоприятных производственных условиях.
6. Проблемы в сфере оплаты труда в условиях перехода России к социально ориентированной рыночной экономике.

### **4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на таких понятиях, как: заработная плата, реальная и номинальная заработная плата, сдельная и повременная форма оплаты труда.

## **4.6 Семинарское занятие №6 (2 часа)**

### **Тема: «Районное регулирование заработной платы»**

#### **4.6.1 Вопросы к занятию**

1. Принципы районирования территории.
2. Районный коэффициент к заработной плате.
3. Надбавки за работу в районе Крайнего Севера и приравненных к ним местностям
4. Компенсации населению за работу и проживание в экстремальных природно-климатических условиях

### **4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: районирование заработной платы, районы Крайнего севера и приравненные к ним территории, районный коэффициент.

## **4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)**

### **Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»**

#### **4.7.1 Вопросы к занятию**

1. Теоретические и правовые основы формирования социальной защиты на предприятии.
2. Виды и организационно-правовые формы социальной защиты в соответствии с Конвенцией МОТ.
3. Формирование социальной среды организации.
4. Развитие институционального обеспечения социальной защиты персонала организации.

### **4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо акцентировать на понятиях: социальная защита работников, социальная среда организации.

## **4.8 Семинарское занятие №8 (2 часа)**

### **Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»**

#### **4.8.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие карьерной реализации.
2. Поведение как основной фактор карьерного роста
3. Понятие «аттестации персонала».
4. Цели и виды аттестации персонала
5. Методы и методики проведения аттестации.

6. Этапы аттестации.

7. Анализ результатов аттестации.

#### **4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: карьера, карьерная стратегия, карьерный рост, аттестация персонала.

#### **4.9 Семинарское занятие №9 (2 часа)**

**Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»**

##### **4.9.1 Вопросы к занятию**

1. Заработная плата, её структура, формы и системы оплаты труда.
2. Тарифное нормирование заработной платы.
3. Формы и системы оплаты труда в РФ.
4. Основные направления реформирования оплаты труда в России.
5. Договоры и соглашения, определяющие размеры и механизм регулирования оплаты.
6. Переход от сдельной системы оплаты труда к повременной. Факторы, вызывающие такой переход.
7. Создание новых поощрительных систем.
8. Специфика оценки и дифференциации сложности работ в США, странах Европы, Японии. (Опыт США, «Шведская модель», Опыт Японии).
9. Основные модели определения заработной платы.

##### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: тарифное нормирование заработной платы, дифференциация сложности работ, поощрительные системы.