

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

В современном мире ни для кого не секрет, что ключевым ресурсом каждой компании являются ее работники. От того, насколько эффективным и работоспособным окажется труд сотрудников, зависит общий положительный результат любой компании. Мотивация - это одна из первостепенных задач менеджмента, которая предполагает использование мотивов поведения человека в практике управления непосредственно его деятельностью. В свою очередь, мотивирование - это способ определенного психологического влияния на человека, основанный на использовании наиболее подходящих к конкретной ситуации мотивов.

В структуре мотивации базисным вектором на всех стадиях хозяйствования и товарно-денежных отношений является организация оплаты труда наёмных работников. В связи с этим наиболее значимой задачей для любого руководителя является поиск, разработка и организация эффективных методов мотивации работников и систем оплаты их труда.

Главная цель мотивирования - это получение наилучшей работоспособности от использования имеющихся трудовых ресурсов, что, в свою очередь, заставляет поддерживать на высоком уровне общую результативность и доходность компании. В условиях современного конкурентного рынка труда возрастает роль личности сотрудника. Вместе с тем меняется и баланс стимулов и потребностей, которыми пользуется система стимулирования. Для мотивации сотрудников организации используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Среди материальных стимулов доминирующее положение занимает заработная плата. Она отражает как стоимость рабочей силы, так и цену услуги, которую предоставляет работник.

Одной из основных характеристик денег и денежного вознаграждения психологи считают ненасыщаемость. Эта характеристика денег, как мотивирующего инструмента, смешивает в себе и плюсы, и минусы. С одной стороны, они являются

мощным средством мотивации любой деятельности, а с другой, — могут быть причиной демотивации.

Предметом изучения данной работы является управление организационным поведением, в основе которого лежит материальное стимулирование труда сотрудников в современных реалиях.

Целью данной работы является определение роли денег в системе стимулирования современной компании.

## **1 Понятие мотива и мотивации**

Существует множество мотивационных тенденций, из которых и складывается мотивация, и которые присуще каждому человеку. К сожалению, полной и общепризнанной дефиниции понятия мотивации не существует. Различные авторы, обозначают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Разные люди могут совершенно по-разному воспринимать 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 изменяется как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детальное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающие человека к деятельности, создают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. (9)

На мой взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: “ Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации”.(10) В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами.

Мотив неразрывно связан с определенной ситуацией. Результаты исследований разъясняют, что соотношение человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Изначально по мере роста активности результаты повышаются,

далее на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. (7)

Мотив играет роль повода, причины, объективной необходимости что-то сделать, побуждения к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является трудоемким делом, так как действующие мотивы видоизменяются в зависимости от особенностей сотрудников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общепринятые принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Общую картину процесса мотивации возможно представить, если обозначить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.

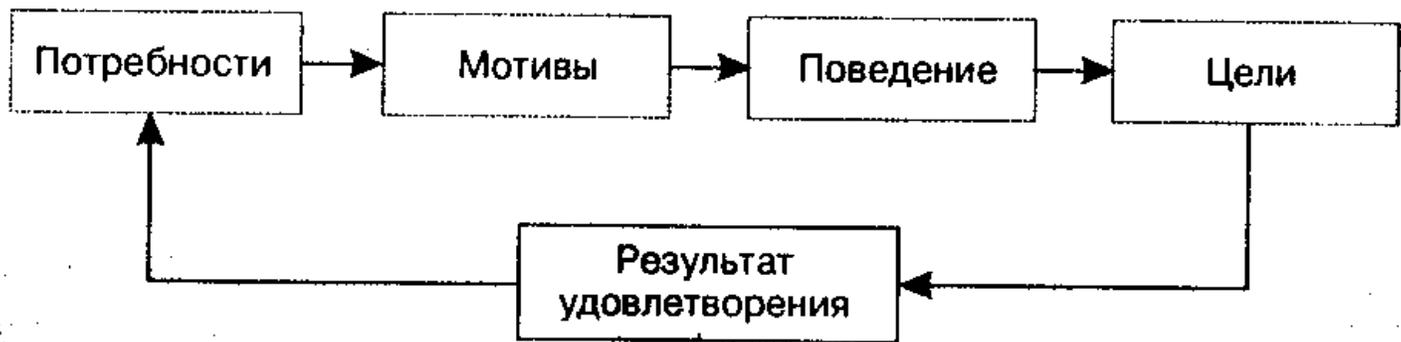


Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является упрощенной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, очень сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.(8)

Мотивация как задача управления проявляется через систему стимулов, т.е. любые действия сотрудника имеют для него положительные или негативные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Поведения сотрудников может позволить менеджеру создать мотивационную структуру, с помощью которой он реализует их воспитание в нужном организации русле.

## **2 Деньги как фактор мотивации труда**

Несмотря на ненасыщаемость потребности в финансах, стремление к материальному благополучию с возрастом и с определенным уровнем достижения некоторой финансовой подушки безопасности несколько теряет былое значение. Наличие у сотрудника достаточного количества финансов в какой-то мере ослабляет их значение как мотивирующего фактора. Человек, который имеет много денег, далеко не всегда будет выполнять работу исключительно ради заработка. Для некоторых людей деньги - довольно слабый мотиватор. Их больше побуждает к деятельности ощущение экспертности, важности, стремление развиваться,

желание иметь власть над людьми и другие мотивы. Но для человека, который имеет мало денег, деньги – довольно значимый мотивационный фактор.

Существует мнение, что в странах Запада и США для человека, имеющего годовой доход более 50 тыс. долларов, значение денег как мотивационного фактора гораздо уменьшается. Нельзя утверждать, что такого человека деньги не интересуют - однако человек, который материально хорошо обеспечен, работает не только ради денег. А 40-50 тыс. долларов годового дохода являются тем минимумом, который гарантирует финансовую стабильность.

Если материально обеспеченному человеку (годовой доход которого составляет, например, 100 тыс. долларов) другая фирма предложит оклад в 500 тыс. долларов, то будет ли он работать больше и лучше? Это зависит от специфики деятельности, от мотивации человека и некоторых других факторов. Но, в общем, материально обеспеченного субъекта деньги слабее стимулируют к выполнению деятельности, чем остро нуждающегося в деньгах человека. Однако это только общая тенденция, в каждом конкретном случае могут быть свои особенности.

Например, в нашей организации для выполнения разовых, низкоквалифицированных работ мы стараемся нанимать студентов колледжей или ВУЗов. Студенты, как правило, не имеют постоянную работу в связи с большими временными затратами на учебу, а, следовательно, не имеют и стабильного дохода, имеют систематическую нужду в деньгах. Именно поэтому они согласны выполнять неквалифицированную работу с учетом невысокой оплаты труда за выполнение поставленных задач и их не особо смущает характер работы, для них в данном случае главный фактор это не сложная единоразовая задача, по выполнению которой, они получают невысокую, но гарантированную оплату и это не будет в ущерб основному учебному процессу. И с другой же стороны, при попытках предложить ту же работу более старшему поколению всегда встречали отказ, потому что их не так привлекает разовый доход, тем более низкооплачиваемый, им необходима стабильность.

Деньги, как и условия работы - удовлетворяющий фактор. Конечно, можно предположить, что увеличение заработной платы приведет к росту производительности. Возможно даже, что мы правы, - для большинства людей, но не для всех. Многие компании проводят поощрительные программы, в которых людям дается возможность повысить свои доходы за счет улучшения производительности труда. Но для одних сотрудников эти программы работают, а для других - нет.(13)

Хороший пример - отдел продаж. Продавцы, как правило, работают за процент от сделки. Им можно было бы позавидовать - ведь им редко приходится просить прибавку к зарплате. Все, что им надо, - работать старательнее и умнее, чтобы заработать, сколько они хотят. Чем больше продал, тем больше получил. Должен последовать вывод, что продавцы не бедные люди. Однако на практике это не так.

Появляется вопрос почему так происходит? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо изучить психологию личности. Сознательно или подсознательно, каждый из нас, в душе, знает свой уровень дохода, который его удовлетворит. Деньги мотивируют нас до достижения этой планки, но перестают мотивировать после. Этот уровень - величина индивидуальная: для одних она больше, для других - меньше.

Есть люди, ставящие планку заработка очень высоко. Для них деньги - это один из главных мотивирующих факторов, другие довольны меньшим. Это не означает, что они хотели бы повышения зарплаты, но напрягаться ради лишних денег они не станут.

Следовательно, можно сделать вывод, что деньги мотивируют - но только до достижения точки удовлетворенности. Некоторые люди довольствуются малым. Пока они в состоянии удовлетворять свои базовые потребности, другие факторы будут для них важнее денег. Для других же планка стоит высоко, и они будут делать все, чтобы заработать больше.

На примере нашей организации видно, что, при других равных условиях, один юрист работает на износ, он старается как можно быстрее составить все документы, провести встречи с заказчиками и заняться уже другими заказчиками, чтоб получить больше денег. А второй юрист может составлять документы 2 недели и растягивать тем самым работу с одним заказчиком, не начиная работу с новым заказчиком. При более глубоком анализе сравнения двух этих юристов пришли к выводу, что у одного есть ипотека и ребенок и это требует ежемесячно определенную сумму денег, а второй юрист холостяк и живет с родителями, ему на жизнь хватает и оплаты с одного заказчика.

Таким образом, отсюда видно, что мотивирующим фактором на деле являются не столько сами по себе деньги, сколько потребность в них, которая индивидуальна для каждого человека.

Деньги по своей сути есть не что иное, как универсальное средство обмена, посредством которого человек удовлетворяет свои потребности.

### **3 Методы удовлетворения различных групп потребностей у работников современной организации**

Методы стимулирования работников могут быть различными и зависят от постоянного улучшения системы стимулирования в организации, общей системы менеджмента и особенностей деятельности самой организации.

Рост роли экономических техник управления в современной России связан, прежде всего, со становлением и совершенствованием рыночной экономики. В условиях рынка экономические методы управления безусловно получают толчок дальнейшего развития, повысится эффективность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого сотрудника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с целями организации. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально - психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию работников.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня

зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.(5)

## **4 Материальные методы стимулирования и мотивации**

Важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений приобретает выбор рациональных форм и систем оплаты труда сотрудников. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий весьма существенно в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме. Неэффективная и несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами начисления и перераспределения д что может повлечь снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций воплощается в жизнь с помощью используемых ими форм и систем зарплаты. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности от трудовой деятельности. (11)

Под системой оплаты труда понимают способ подсчета размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам организации в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.

Существует две системы оплаты труда: тарифная и бестарифная.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т. е. учитывать качество труда, и является самой распространенной в российских компаниях.

Она состоит из следующих основных элементов:

- тарифные сетки, устанавливающие дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1го разряда) в единицу времени (день, час);
- тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия в стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.

Основой построения систем оплаты труда с помощью тарифных ставок и окладов для дифференцирования оплаты является минимальная заработная плата, устанавливаемая Правительством Российской Федерации.

Исходя из минимальной заработной платы и среднемесячной продолжительности рабочего времени (среднемесячного фонда рабочего времени), устанавливаемых в законодательном порядке, определяются минимальные размеры, часовых тарифных ставок 1 разряда. Это связано с тем, что по КЗоТ работник не может получать в месяц (при полной занятости) ниже минимальной заработной платы поэтому, разделив сумму минимальной заработной платы на количество часов работы в месяц при полной занятости, получим минимальную часовую тарифную ставку. «Заводской» уровень минимальной ставки (он не может быть ниже государственного, но вполне может быть выше его) фиксируется в коллективном

договоре и является основой для разработки тарифных ставок и окладов с учетом квалификации работников, видов работ, сложности труда.

Тарифная сетка представляет собой таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого (низшего) разряда. В основном применяются шестиразрядные тарифные сетки, различаемые в зависимости от условий работы. В каждой сетке предусмотрены тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременных работников.

Тарифные ставки выражают в денежной форме размер оплаты труда рабочих на различных видах работ за соответствующую единицу рабочего времени (час, день, месяц). Они возрастают по мере увеличения разряда работника.

Министерство труда и социального развития Российской Федерации выпустило разъяснение от 18 ноября 1996 г. № 3 «О норме рабочего времени и порядке определения часовой тарифной ставки из установленной месячной тарифной ставки в 1997 году», которое утверждено постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 18 ноября 1996 г. № 9. Разряд определяет квалификацию работника, т. е. качество его труда, сложность работы.

Каждый разряд имеет свои квалификационные характеристики, то есть работник должен в рамках каждого разряда обладать определенными знаниями и умением. Определенный разряд присваивается рабочему решением квалификационной комиссии и является основанием при расчете заработной платы этого работника.

Тарифно-квалификационные справочники содержат подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации исполнителя

Схема должностных окладов (штатное расписание) применяется при оплате труда руководителей, специалистов и служащих. В соответствии со статьей 81 КЗоТ должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия исходя из обязанностей и квалификации работников. Разряды, присваиваемые рабочим, а также конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или в приказах по организации.

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда:

- сдельная — оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ;
- повременная — оплата за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

Существует также целый ряд условий, при которых целесообразно применять ту или иную форму оплаты труда.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- существуют количественные показатели работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника;
- имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ;
- существуют возможности у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ;
- существует необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ;
- имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если ее применение ведет к ухудшению качества продукции; нарушению технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению требований техники безопасности; перерасходу сырья и материалов.

Условия применения повременной оплаты труда:

- отсутствие реальной возможности увеличения выпуска продукции;
- строго регламентированный производственный процесс;
- основная задача работника - наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционируют поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом.

В каждой конкретной организации в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации

производства и труда применяется та или иная форма заработной платы. Например, сдельная оплата труда может быть неэффективной, если применять только сдельно-премиальный или сдельно-прогрессивный вариант, но, если использовать аккордную систему, эффективность возрастает.

На одном и том же предприятии в зависимости от выпуска конкретного вида продукции по цехам, выпуска различных деталей по цехам до сборочного цеха варианты применения оплаты труда также могут быть различны.

В условиях рынка нет той четкой регламентации, которая была характерна для плановой экономики, поэтому предприниматель, руководство компании могут проверить любой из существующих вариантов оплаты труда и применять тот, который в наибольшей степени соответствует целям компании.

При прямой сдельной системе заработной платы, или простой сдельной, труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции.

Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда работник получает оплату своего труда по прямым сдельным расценкам и дополнительно получает премию. Но для этого должны быть четко установлены показатели, за которые осуществляется премирование, они должны быть доведены до каждого исполнителя. Важно проследить, чтобы вновь принятые рабочие были информированы об этом. Кроме того, должен быть установлен размер премии за выполнение и перевыполнение этих показателей. Это могут быть показатели роста производительности труда; повышения объемов производства; выполнения технически обоснованных норм выработок и снижения нормируемой трудоемкости; выполнения производственных заданий, личных планов; повышения качества и сортности продукции; бездефектного изготовления продукции; недопущения брака; соблюдения нормативно-технической документации, стандартов; экономии сырья, материалов, инструмента, смазочных материалов и других материальных ценностей.

Количество показателей можно увеличить, применение того или иного показателя определяется конкретными условиями производства, сложившимися на том или ином предприятии. Например, у предприятия возросло количество рекламаций от поставщиков или предприятие пытается выйти со своей продукцией на внешний рынок, где требования к качеству существенно выше. Естественно, что в этих условиях требования к качеству продукции, исполнительской дисциплине

возрастают, и решению этой проблемы должен способствовать и перечень показателей, за который осуществляется премирование. Однако перечень этих показателей не должен быть слишком большим — пять-семь показателей: большее их количество не осознается и не запоминается работником.

При косвенно-сдельной системе размер заработка работника ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система используется для оплаты труда не основных, а вспомогательных рабочих (наладчиков, настройщиков и др.).

Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих.

При аккордно-сдельной оплате труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию, на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок. При данной системе оплаты труда рабочие премируются за сокращение сроков выполнения работ, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

При сдельно-прогрессивной системе труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм — по повышенным расценкам.

При использовании сдельно-прогрессивной оплаты труда особое внимание следует уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально — для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы.

Широкое распространение получила подрядная форма оплаты труда. Суть ее в том, что заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, т. е. заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции на фактически выполненный бригадой объем работ.

В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно избавиться от уравниловки, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и всего коллектива. В качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда рассмотрим бестарифную систему оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. По данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

1. квалификационного уровня работника;
2. коэффициента трудового участия (КТУ);
3. фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем все работники предприятия распределяются по десяти квалификационным группам, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный уровень.

Система квалификационных уровней создает большие возможности для материального стимулирования более квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов, при которой рабочий, имеющий 5й, 6й разряды, уже не имеет перспективы дальнейшего своего роста, а, следовательно, и заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника.

КТУ выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для расчета КТУ.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других — уменьшаться. В результате обеспечивается большая социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе.

Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики важный показатель работы — объем реализации продукции и услуг. Поэтому чем выше объем реализации, тем более эффективно работает предприятие и заработная плата может корректироваться в зависимости и от объема реализации. Это особенно эффективно для управленческого персонала и вспомогательных рабочих, поскольку эти две категории работников предприятия не так тесно связаны с объемом выпуска продукции.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система — заключение срочного договора между работодателем и исполнителем. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а также срок действия контракта. В договоре изложены и последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора одной из сторон. Договор может включать как время нахождения работника на предприятии (повременная оплата), так и конкретное задание, которое должен выполнить работник за определенное время (сдельная оплата).

Основное преимущество контрактной системы — четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководства предприятия. Эта система достаточно эффективна в условиях рынка.

На некоторых зарубежных предприятиях существует система, по которой заработная плата делится на три части. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение трудовых и должностных обязанностей, и все, чьи обязанности на предприятии аналогичны, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни, что особенно важно в период прогрессирующих темпов инфляции. Эту часть зарплаты получают все сотрудники предприятия, но ее величина автоматически корректируется в зависимости от сложившихся конкретных условий.

Выплата третьей части конкретна для каждого работника и определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период работы. Плохой

работник скоро увидит, как минимальна эта составляющая его зарплаты, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь две первые составляющие вместе взятые. Однако третья составляющая не является фиксированной величиной, она может повышаться и понижаться. (13)

Еще один вид вознаграждения - премиальные выплаты (бонусы). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Нужно предупреждать неудовлетворенность, вызванную повышенным вниманием к вознаграждению. Нужно, чтобы компания проводила политику неразглашения размеров жалования и разъясняла это сотрудникам. (6)

## **5 Мотивация и деньги**

Деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

С помощью денег в любой момент можно подкреплять всякую деятельность. Тем не менее, ученые уже достаточно давно усомнились во всевластии денег как средства побуждения к труду. Если недостаток денег может вызывать неудовлетворенность работой, то их достаточное количество само по себе не приносит длительной удовлетворенности.

По наблюдениям психологов, человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. По мере того как растет заработная плата, растут и ожидания относительно ее увеличения. Буквально через пару месяцев получения повышенной зарплаты сотрудник думает, что столько он получал все время до этого и чувство удовлетворенности притупляется.

Учеными и практиками выявлена закономерность: чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него материальное вознаграждение, размер

зарплаты. Поэтому низкооплачиваемые работники зависят от каждого заработанного рубля и, что очень важно в наших условиях, от задержек в выплате заработной платы. «Сколько же нужно человеку денег? Вероятно, столько, чтобы о них не думать». Справедливо и противоположное утверждение: чем больше люди зарабатывают и чем больше они увлечены своей работой, тем меньше их интересуют деньги. Для работников важна возможность самореализации, признание их заслуг, возможность влиять на результаты своего труда.

Анализ систем мотивации дает основания предположить существование некоего предельного уровня заработной платы, превышение которого никак не будет отражаться на мотивации.

Кроме обеспечения доступа к материальным или иным средствам к существованию, заработная плата важна по следующим причинам:

- размер оплаты труда обеспечивает статус работника не только внутри иерархии компании, но и в его окружении вне работы, по отношению к соседям, друзьям и т. д.;
- увеличение заработной платы является подтверждением достигнутых успехов в работе, профессиональной карьеры;
- увеличение заработной платы может быть компенсацией за непривлекательную, неинтересную работу;
- стремление заработать большие деньги может быть попыткой заполнить внутреннюю пустоту, утрату смысла существования;
- деньги в форме надбавок премий могут рассматриваться как средство выражения признания, благодарности.

Важную символическую и мотивирующую роль для персонала предприятия играет показатель зарплаты руководителя и его заместителей. Требования непомерно высокой, не обоснованной экономическими показателями зарплаты один из ведущих экспертов Европы в области менеджмента М. Кэ де Ври рассматривает как одну из составляющих дисфункционального руководства. В качестве негативного примера он упоминает С. Стайнберга, председателя компании «Reliance Holding Group». Его компания в 1999 году потеряла 318 млн. долларов. Тем не менее он продолжал выплачивать себе зарплату в 3,6 млн. долларов.

Зарплата руководства предприятия должна соотноситься, с одной стороны, с экономическими показателями эффективности управления, с другой — с уровнем зарплат основной массы работников, от которых зависит конкурентоспособность предприятия.

Использованию денег как средства мотивации может препятствовать недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премий, может включать в себя пенсионные накопления, получение доли прибыли предприятия, оплату обучения, беспроцентные или льготные займы для приобретения имущества, оплату питания или проезда работников, оплату их отдыха, оздоровления и т. п. Признавая важную роль материального вознаграждения, его нужно рассматривать в контексте всех мотивирующих факторов предприятия, и с учетом всех аспектов влияния денежных выплат на профессиональную мотивацию конкретного работника.

В любой развивающейся компании, отмечает известный российский психолог Н. Петрова, с годами может увеличиваться спектр обязанностей или объем функций некоторых работников. Новые обязанности у работника могут возникать «естественно», по мере разработки и внедрения новых проектов, которые входят в его компетенцию. Если такое наращивание обязанностей не сопровождается ростом заработной платы, то через некоторое время работник начинает испытывать острую неудовлетворенность ее размером.

Исправление такой ситуации может предполагать не только увеличение оплаты труда работника, но и повышение в должности, наем помощников, создание структурного подразделения под его руководством. Н. Петрова приводит мнение финансового директора рекламного агентства «ЕТС PR» В. Шешориной, которая отмечает: «Случается, что по неким финансовым причинам компания не хочет существенно поднимать зарплату работника. В такой ситуации при росте задач, возникающих перед сотрудником, его зарплата может оставаться прежней, зато ему нанимают штат помощников, которые делят между собой его прибавку к зарплате. При этом из рядового работника человек становится начальником отдела, то есть у сотрудника расширяется спектр полномочий и право принятия решений, с него снимают административные, рутинные обязанности и дают ему возможность расти профессионально, концентрируясь на его наиболее любимой работе, освобождая время для разработки новых проектов и идей». Такое решение, конечно же, будет устраивать только тех работников, у которых относительно невысокая потребность в деньгах и для которых важна карьера, перспективы

должностного роста, увеличение властных полномочий. Если же не учесть высокий уровень этой потребности и повысить работника в должности без повышения зарплаты, то такой работник может утратить лояльность, мотивацию и начать искать более высокооплачиваемую работу.(12)

Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. Он значительно увеличил минимальную заработную плату до 5 долларов в день, сократив продолжительность рабочего дня с 10 до 8 часов. Его нововведения по стимулированию были встречены с большим воодушевлением и оказали помимо материального большой психологический эффект. В 1914 г. такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый. Мало кто понимал, что Форд предложил такую заработную плату отнюдь не из большой щедрости. Его вовсе не заботил жизненный уровень рабочих. Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в 5 долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили.

## **6 Различия в индивидуальном отношении к деньгам**

Отношение к деньгам является важной характеристикой человека. М. Мелия пишет, что, изучив отношение к деньгам, можно получить достаточно полное представление о человеке. Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, восприимчивости к этому виду стимулов. Нельзя утверждать, что деньги в равной степени служат подходящим средством мотивации для всех работников. Введение системы оплаты труда, зависящей от результатов работы, не превратит всех за одну ночь в сильно мотивированных работников с высокими показателями труда.

С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, уменьшается. Чем старше становится человек, тем более значимым для него становится покой и стабильность, тем больше он думает о здоровье и тихой спокойной жизни, поэтому с возрастом роль денег также уменьшается. Нельзя говорить, что деньги таких людей не интересуют, но работают они не только ради денег. С ростом уровня образования, как утверждают ученые, многих людей в

большей степени побуждает к деятельности ощущение собственной компетентности, возможность руководить людьми, развиваться, иметь творческую работу.

Итак, по отношению к деньгам можно различать две категории работников: с высокой и с низкой потребностями в деньгах.

Для работников с высокой потребностью в деньгах последние являются основной движущей силой. Иногда стремление их получить может приобретать гипертрофированную форму: деньги нужны человеку не только для содержания дома и семьи, но и ради самих денег. Как остроумно отмечают американские ученые Ш. Ричи и П. Мартин, это тот случай, когда «достаточно никогда не бывает достаточно». Само по себе желание заработать много денег не может негативно характеризовать человека. Но в управлении такими работниками эти ученые рекомендуют особое внимание обращать на профессиональную компетентность. Кроме того, нужно иметь в виду, что такие работники в погоне за деньгами могут игнорировать соблюдение технологических или контрактных требований, а иногда даже совершать незаконные действия. В этом случае целесообразно предусмотреть соответствующие контрольные процедуры, которые позволят предотвратить или выявить нарушение корпоративных норм и требований законов. В то же время, если действия руководства воспринимаются таким работником как угроза дополнительному заработку, он начинает им активно сопротивляться.

Работникам с высокой потребностью в деньгах особенно важно видеть прямую связь между своими усилиями и величиной денежного вознаграждения. Руководитель в таком случае должен следить за строгой причинно-следственной зависимостью между усилиями и вознаграждением работников. Люди с высокой потребностью в деньгах не особенно любят работать в команде. Коллеги по команде могут восприниматься ими как конкуренты. В то же время руководить людьми, мотивированными деньгами, проще. Люди с подобной мотивацией готовы терпеть любую скучную работу, сколько угодно долго выполнять одни и те же задания, ставить работу превыше собственной семьи, если они удовлетворены собственным заработком. Они примут любые нововведения, гарантирующие повышение материального вознаграждения.

Для работников с низкой потребностью в деньгах более мотивирующими оказываются такие факторы, как содержание работы, возможность контактов с другими людьми, власть, наличие условий для саморазвития и др. Но это не значит, что их не интересует заработная плата. Такие работники не позволяют себя

эксплуатировать, оплата их труда должна быть справедливой. Нарушение этого принципа является для них серьезным демотивирующим фактором.

Деньги достаточно часто не являются решающим мотивирующим фактором. Большая конкуренция высококвалифицированного персонала приводит к тому, что одними материальными стимулами трудно привлечь или удержать на предприятии необходимого специалиста. Часто для таких специалистов чувство благополучия, человеческие отношения на предприятии, возможность реализовать свой потенциал оказываются не менее важными, чем сумма денежного вознаграждения. Лучше работать людей побуждает здоровая рабочая атмосфера, интересная и важная работа. Поэтому Г. Хагеманн пишет, что менеджеры могут существенно повысить мотивацию своих работников, не затратив на это ни копейки. Кроме того, они должны иметь в виду, что требования относительно повышения заработной платы могут отражать стремление работника привлечь к себе внимание, неудовлетворенную потребность в признании. Людям трудно открыто сказать, что они нуждаются во внимании, страдают от недооценки со стороны руководства. Поэтому могут выражать свою неудовлетворенность требованиями в повышении зарплаты. (10)

## **Заключение**

Основополагающим аспектом, влияющего на эффективность работы сотрудников, является мотивация, конкретная модель, которая существует каждой организации. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым эффективную работу всей системы в целом.

В данной работе были рассмотрены необходимые понятия и категории так или иначе связанные с мотивацией трудовой деятельности человека.

Основные методы стимулирования персонала - экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы; вовлечение работника в управление производством, по мнению работников используется недостаточно эффективно или вообще не используется.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек,

чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самостоятельно развивает свои способности, реализует свой потенциал.

Теоретически, в системе частного предпринимательства, должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна, в разумной степени, отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал.

Несмотря на то, что роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, с ростом материального благосостояния, возраста и образования несколько уменьшается, деньги для большинства людей являются достаточно сильным подкреплением. Деньги, как и условия работы - удовлетворяющий фактор.

Таким образом, подводя итоги всему вышперечисленному, можно сделать вывод, что деньги не являются мотивирующим фактором сами по себе, мотивирующим фактором является необходимость в деньгах, которая индивидуальна для каждого человека.

## **Список использованной литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // "Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч.1), ст.3.
2. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ "О минимальном размере оплаты труда" // "Российская газета", N 118, 21.06.2000
3. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. От 11.11.2010)"Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы" // "Российская газета", N 294, 29.12.2007
4. Александрова, З.О. и др. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации - М.: МЦФЭР, 2010г.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика, 1997. - 368 с.

6. Бабыкина ,Л.С.Вознаграждение персонала / Л.С.Бабыкина. -М.:РЭЛ им. Г.В.Плеханова,2003.-217 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
8. Галенко В.П Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. - М.: Финансы и статистика, 1998. – 213 с.
9. Ильин,Е.П.Мотивация и мотивы: учебное пособие/ Е.П.Ильин.- СПб.: Питер, 2002.-512 с.
10. Колесницкий С.В. Роль мотивации в эффективном управлении предприятием. Проблемы теории и практики управления / С.В. Колесницкий. - СПб.: Питер, 1999. – 315 с.
11. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова – СПб.: Фирма, 2005. - 301с.
12. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 405 с.
13. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие для студентов вузов / Г.А. Ярин, Ю.И. Хворов, Е.Г. Янина; издательство УрГЭУ, 2010 - 184с.