



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

---

Консалтинговый центр СПбГАУ  
Кафедра экономической теории

# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

## учебно-методическое пособие

для слушателей курсов повышения квалификации, обучающихся по направлениям  
подготовки:

080200 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
080100 «ЭКОНОМИКА»

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2013

УДК 331.101.3

**Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.**

Учебно-методическое пособие составлено на основании требований федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлениям подготовки бакалавров 080200 «Менеджмент» и 080100.62 «Экономика». Предназначено для обучения руководящих работников субъектов малого и среднего бизнеса (директора, управляющие, менеджеры), студентов и аспирантов изучающих курс «Мотивация и стимулирование труда», а также всех интересующихся вопросами организации эффективных систем материального и нематериального стимулирования труда. Может использоваться в качестве пособия для студентов и аспирантов, изучающих отдельные разделы курсов в области управления персоналом, человеческим капиталом и экономики труда в целом. Цель пособия – дать возможность изучающим курс освоить методологию создания и модернизации систем мотивации и стимулирования труда для повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов различных форм собственности. Особенностью пособия является то, что по мимо рассмотрения в работе стандартных, широко распространенных теорий и моделей мотивации и стимулирования труда, в нем подробно излагается авторская концепция личных издержек. На ее основе читателю предлагается новая методология приведения в соответствие интересов хозяйствующих субъектов, руководителей и наемных работников с целью оптимизации расходов на материальное стимулирование труда и повышения эффективности использования персонала в целом.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

**Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления ЛГУ им. А.С. Пушкина Б.В. Лашов**

**Комплект презентационных материалов для проведения лекционных занятий, составленных на базе данного учебного пособия, рецензировал доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и управления персоналом СПбГУЭФ В.А. Спивак**

**РЕКОМЕНДОВАНО МЕТОДИЧЕСКИМ СОВЕТОМ СПБГАУ Протокол № 3 от «20» декабря 2012 года.**

**ISBN 978-5-85983-143-2**

© СПБГАУ (на первую публикацию), 2013  
©Чекмарев О.П., 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ КУРСА .....	11
РАЗВИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ.....	15
ТИПЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	20
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	22
1.1. Человеческий капитал .....	22
1.2. Место мотивации и стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами .....	23
1.3. Мотивация: исходное определение и основные факторы мотивации (мотиваторы) .....	25
1.3.1. Базовые характеристики индивида.....	27
1.3.2. Система ценностей.....	31
1.3.3. Потребности .....	36
1.3.4. Когнитивные способности .....	38
1.3.5. Знания, умения, навыки .....	39
1.3.6. Уровень здоровья и насущное состояние .....	39
1.3.7. Эмоции .....	40
1.3.8. Мотив (подходы к определению) .....	41
1.4. Общая схема мотивации.....	43
1.5. Компетентность.....	46
Вопросы.....	48

<i>Тесты</i> .....	48
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА .....	51
2.1. Традиционные теории .....	52
2.2. Содержательные теории.....	52
2.2.1. Теория мотивации А. Маслоу .....	52
2.2.2. Теория двух групп факторов Ф. Херцберга.....	54
2.2.3. Трехфакторная модель Мак-Клелланда .....	57
2.2.4. X-, Y-теория Мак-Грегора .....	58
2.2.5. Диспозиционная и аттitudная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт и др.) .....	59
2.2.6. Типологическая модель Герчикова .....	61
2.2.7. Система сбалансированных показателей Рамперсада.....	65
2.3. Процессуальные теории мотивации.....	67
2.3.1. Теория Портера-Лоулера.....	67
2.3.2. Теория ожиданий В. Врума.....	69
2.3.3. Теория справедливости Стейси Адамса .....	70
2.4. Эмпирические исследования .....	71
2.4.1. Хоуторнские эксперименты .....	71
2.4.2. Исследования внешнего подкрепления мотивации.....	72
2.4.3. Исследования Магуна .....	73
<i>Вопросы</i> .....	76
<i>Тесты</i> .....	76
ТЕМА 3. КОНЦЕПЦИЯ ЛИЧНЫХ ИЗДЕРЖЕК.....	79
3.1. Базовые определения.....	80

3.2. Классификация личных издержек.....	81
3.3. Уровень личных издержек.....	84
3.4. Значимость личных издержек.....	87
3.5. Компенсация изменения уровня личных издержек.....	94
3.6. Механизм определения целей деятельности.....	97
3.7. Эффективность деятельности с позиций работника.....	99
3.8. Механизмы повышения результативности труда работника с позиций организации.....	100
<i>Вопросы</i> .....	107
<i>Тесты</i> .....	108
<b>ТЕМА 4. ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА: МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА.....</b>	<b>111</b>
4.1. Материальное и нематериальное стимулирование труда.....	111
4.2. Постоянная часть оплаты труда.....	113
4.2.1. <i>Основная часть постоянной оплаты труда</i> .....	114
4.2.3. <i>Регулярные дополнительные выплаты</i> .....	114
4.3. Системы оплаты труда на основе повременных форм.....	116
4.4. Нерегулярные дополнительные выплаты.....	118
4.5. Способы дифференциации постоянной части оплаты труда... ..	119
4.5.1. <i>Тарификация работ</i> .....	120
4.5.2. <i>Грейдирование</i> .....	121
4.6. Переменная часть оплаты труда и ее элементы.....	127
4.7. Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда.....	127
4.8. Принципы формирования переменной части оплаты труда ....	130

4.8.1. Общие принципы .....	130
4.8.2. Особенности применения бонусных выплат .....	131
4.9. Система социальных гарантий .....	132
Вопросы .....	133
Тесты .....	134
<b>ТЕМА 5. ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА: НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА.....</b>	<b>137</b>
5.1 Структурирование организации и стимулирование труда .....	140
5.1.1. Функциональное и процессное разделение труда.....	140
5.1.2. Выбор типа организационной структуры: .....	142
5.1.3. Определение масштаба управляемости и уровней управления.....	145
5.2 Регламентация работы .....	147
5.3. Контроль и оценка работы .....	149
5.3.1. Определение предмета и цели оценки персонала .....	149
5.3.2. Анализ функций и задач исполняемых работником .....	150
5.3.3. Определение показателей оценки .....	150
5.3.4. Выбор методов оценки.....	154
5.3.5. Разработка инструментария .....	155
5.3.6. Непосредственная процедура оценки .....	156
5.3.7. Анализ итогов и принятие решений .....	156
5.3.8. Влияние контроля и оценки на мотивацию сотрудников: .	156
5.4. Управление рабочим временем и отдыхом.....	158
5.5. Система управления отношениями и коммуникациями.....	164

5.5.1. <i>Стили руководства и их влияние на мотивацию персонала</i>	164
5.5.2 <i>Общественное признание</i>	169
5.5.3 <i>Коммуникации</i>	170
5.6. Система управления карьерой и квалификацией	172
5.6.1. <i>Система управления карьерой</i>	173
5.6.2. <i>Система развития персонала (повышения квалификации или повышения компетентности)</i>	176
5.7. Система наделения полномочиями и ответственностью	179
5.7.1. <i>Общие принципы делегирования полномочий и ответственности</i>	180
5.7.2. <i>Пример методики наделения полномочиями и ответственностью</i>	182
5.7.3. <i>Влияние делегирования полномочий на личные издержки отдельных категорий персонала</i>	203
5.8. Система социальных гарантий	204
<i>Вопросы</i>	206
<i>Тесты</i>	206
<b>ТЕМА 6. ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ И ИХ ИЗМЕНЕНИЕ ВО ВРЕМЕНИ</b>	<b>209</b>
6.1 Сцепление мотивирующих факторов	209
6.2 Генезис мотивирующих факторов	212
6.3 Демотивация сотрудников	217
<i>Вопросы</i>	218
<i>Тесты</i>	219
<b>ТЕМА 7. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА</b>	<b>221</b>

<i>Вопросы</i> .....	308
<i>Тесты</i> .....	308
<b>ТЕМА 8. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА</b> .....	310
8.1. Система стимулирования труда и принципы ее построения ...	311
8.2. Последовательность разработки ССиМТ .....	312
8.2.1 <i>Определение миссии и целей организации</i> .....	313
8.2.2 <i>Распределение функций подразделений и конкретизация задач</i> .....	314
8.2.3 <i>Оценка ограничений</i> .....	314
8.2.4 <i>Определение общих рамок ССиМТ</i> .....	316
8.2.5 <i>Формирование требований к персоналу подразделений и определение показателей оценки труда</i> .....	321
8.2.6 <i>Оценка персонала, подстройка ССиМТ в подразделениях и ее индивидуализация</i> .....	323
8.2.7 <i>Вознаграждение работников и оценка эффективности ССиМТ</i> .....	325
8.3 Оценка эффективности системы стимулирования .....	325
8.3.1. <i>Примеры методик качественного анализа ССиМТ</i> .....	327
8.3.2. <i>Количественные показатели оценки эффективности системы стимулирования</i> .....	330
<i>Вопросы</i> .....	335
<i>Тесты</i> .....	335
<b>ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ</b> .....	338
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	339
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А</b> .....	342

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие содержит комплекс материалов для освоения методологии формирования и модернизации систем мотивации и стимулирования труда хозяйствующих субъектов, использующих труд наемных работников. Прежде всего, пособие адресовано менеджменту предприятий малого и среднего бизнеса, проходящего повышение квалификации в области совершенствования систем управления персоналом. Вместе с тем, оно применимо и для обучения студентов экономического профиля подготовки, так как полностью отвечает требованиям ФГОС ВПО по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент». Пособие может быть основой разработки как самостоятельного курса, так и использоваться как вспомогательный материал в рамках освоения студентами отдельных разделов таких курсов как «Экономика труда», «Управление персоналом», «Организация и нормирование труда».

Отличительной особенностью данного пособия является более широкая трактовка областей системы мотивации и стимулирования труда хозяйствующих субъектов, при которой в нее включаются элементы обычно входящие в состав других подсистем управления персоналом. Например, в пособии исследуются мотивирующие эффекты системы распределения полномочий и ответственности, регламентации и организации работ и пр.

Влияние отдельных стимулов и мотиваторов на результативность труда работников рассматривается с позиций авторской концепции мотивации труда – концепции личных издержек, теоретические основы которой изучаются в третьей теме курса. Первая тема посвящена общим вопросам определения сущности мотивации и стимулирования труда, а также характеристике наиболее важных внутренних мотиваторов человека. Вторая тема посвящена обзору классических и современных мотивационных моделей и теорий. При этом особое внимание уделяется достоинствам и недостаткам каждой из них. Третья тема завершает общетеоретический блок курса.

Пять следующих тем – носят практический характер и описывают особенности методологии применения отдельных инструментов стимулирования труда. Четвертая глава посвящена основным элементам системы материального стимулирования труда. Разбираются вопросы, связанные с методиками формирования

постоянной и переменной частей оплаты труда, обращается внимание на целесообразность применения тех или иных систем оплаты труда исходя из специфики деятельности предприятия, подразделения или отдельной должности. Пятая тема посвящена рассмотрению возможностей нематериального стимулирования труда. Здесь детально описываются подходы к выбору вариантов графиков работы и отдыха, методология построения системы делегирования полномочий, способами и условиями осуществления контроля и оценки работы, а также описываются иные формы нематериального стимулирования труда. В шестой части пособия описываются вопросы сцепления действия мотивирующих факторов, исследуются вопросы динамики целевых функций работников во времени и причины демотивации работников. В рамках седьмой темы, проводится анализ трудового законодательства с точки зрения правовых рамок применения системы стимулирования и мотивации труда. Итоговая восьмая тема посвящена методологии формирования комплексной системы стимулирования и мотивации труда с учетом как задания общих ее рамок на уровне организации в целом, так и их конкретизации под специфику отдельных подразделений, должностей и работников. Для улучшения качества самоподготовки в конце каждой темы приведены контрольные вопросы, а также тестовые задания с ответами, размещенными в конце пособия.

## **СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ КУРСА**

### **Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования труда**

Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации. Человеческий капитал и его элементы. Факторы и общая схема мотивации. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.

### **Тема 2. Теоретические основы мотивации труда**

Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации. Теория Маслоу, теория двух групп факторов Герцберга, Х-, У-теория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова, .

Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

### **Тема 3. Концепция личных издержек.**

Удовлетворенность как базовая цель поведения. Понятие личных издержек. Классификация личных издержек. Личные материальные издержки. Издержки дискомфорта. Методика оценки уровня личных издержек. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений. Определение целевых функций работников. Факторы изменения

целей во времени. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

#### **Тема 4. Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда**

Материальное и нематериальное стимулирование труда. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная). Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.

Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

#### **Тема 5. Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда**

Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом). Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.). Мотивационные факторы обучения и развития.

Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

## **Тема 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени**

Сцепление мотивирующих факторов. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами. Генезис мотивирующих факторов во времени. Демотивация. Причины демотивации труда. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.

## **Тема 7. Правовые основы стимулирования труда**

Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. Компенсационные и гарантируемые обязательства. Ограничения на режим труда и отдыха. Ограничения дисциплинарного характера.

## **Тема 8. Создание системы мотивации труда**

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации. Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы. Определение системы показателей достижения целей организации. Составление должностных инструкций для целей стимулирования. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью). Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника. Обеспечение

гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра условий работы. Оценка эффективности системы стимулирования.

## РАЗВИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Изучение тем курса способствует формированию и развитию следующих компетенций:

1. в рамках ФГОС по направлению **080200.62 «Менеджмент»:**

### **а) общекультурными (ОК)**

- владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);
- умением логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- способностью анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);

### **б) профессиональными (ПК):**

организационно-управленческая деятельность

- готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
  - способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
  - способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
  - способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);
  - владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);
  - готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);
- информационно-аналитическая деятельность
- способностью к экономическому образу мышления (ПК-26);

- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);

предпринимательская деятельность

- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

2. в рамках ФГОС по направлению **080100.62 «Экономика»:**

**а) общекультурными (ОК)**

- владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);

- способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК-4);

- умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);

- способен логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

- способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);

- способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства (ОК-9);

**б) профессиональными (ПК):**

расчетно-экономическая деятельность

- способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-1);

- способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, (ПК-2);

- способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3);

аналитическая, научно-исследовательская деятельность

- способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач (ПК-4);

- способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ПК-5);

- способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты (ПК-6);

- способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК-7);

- способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей (ПК-8);

организационно-управленческая деятельность

- способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-13);

В результате изучения учебного материала, самостоятельной работы над вопросами и решения тестов формируются и закрепляются следующие специальные знания, умения и навыки:

### ***Знания:***

- понятия мотив, стимул, мотивация, стимулирование;
- понятие системы ценностей, компетентности;
- теоретические основы мотивации и стимулирования труда;
- основные формы материального стимулирования труда;
- основные формы не материального стимулирования труда;
- о существовании сцепления мотивирующих факторов;
- зависимости между удовлетворенностью работника и мотивационными факторами;
- тенденции и факторы изменения целевых установок работников во времени;
- методики создания системы мотивации и стимулирования труда;
- методики повышения эффективности мотивации персонала и способы ее оценки.

### ***Умения:***

- определять уровень условий труда (мотивирующих факторов) на рабочем месте;
- составлять должностные инструкции сотрудников и систему показателей для оценки результатов их деятельности;
- анализировать систему ценностей работника и определять значимость для него тех или иных мотивационных факторов;
- классифицировать работников по выраженности основных мотивирующих факторов и оценивать их распространенность среди отдельных групп персонала;
- исследовать рабочее место на предмет определения степени его гибкости с точки зрения уровня личных издержек;
- оптимизировать системы начисления и выплаты постоянной и переменной части оплаты труда;
- определять режимы труда и отдыха работников исходя из соотношения требований технологий и личных интересов персонала;
- распределять полномочия и ответственность между работниками подразделений;

- составлять системы материальной и нематериальной мотивации труда;
- учитывать в системах мотивации индивидуальные различия работников;
- обеспечивать гибкость системы мотивации;
- оценивать эффективность системы мотивации труда.

***Навыки:***

- навыки применения в практической деятельности различных подходов к разработке систем мотивации персонала организаций, в т.ч. на основе модели мотивации Герчикова и концепции личных издержек;
- способности построения частных систем мотивации в рамках общей системы стимулирования труда, действующей в рамках организации.

## ТИПЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

По способу ответа, тестовые задания могут быть следующих основных типов:

**1. Закрытые тесты с одним правильным ответом**, в которых необходимо выбрать из предложенных вариантов только один правильный ответ.

*Например:* Самое быстрое животное в мире:

А. Черепаха; Б. Гепард; В. Лось; Г. Муравей.

Правильный ответ: Б

**2. Закрытые тесты с двумя и более правильными ответами**, в которых из предложенных вариантов необходимо отметить не менее двух правильных ответов.

*Например:* Кто из животных относится к насекомым:

А. Черепаха; Б. Стрекоза; В. Лось; Г. Муравей.

Правильный ответ: БГ

**3. Закрытые тесты на нахождение соответствия**, где в каждом варианте ответа необходимо проставить идентификатор (букву или номер) соответствующего ему понятия или описания.

*Например:* Найдите соответствие между названием животного и его описанием:

А	Заяц	Серый, злой
Б	Лиса	Шустрый, трусливый
В	Медведь	Рыжая, хитрая
Г	Волк	Бурый, косолапый

Правильный ответ: ГАБВ

**4. Закрытые тесты на нахождение последовательности**, где предложенные варианты событий, явлений, понятий требуется разместить в оговоренной в условии теста последовательности.

*Например:* Расположите следующих животных по мере уменьшения их размеров:

А	Заяц
Б	Слон
В	Медведь
Г	Волк

Правильный ответ: БВГА

**5. Открытые тесты, в которых отсутствуют варианты правильных ответов,** студент должен дать единственно правильный ответ самостоятельно. Как правило применяется при формировании тестов, предполагающих ответ в виде результата вычислений, по данным в тесте условиям. При этом нужно внимательно следить за использованными в ответе единицами измерения и погрешностью вычисления.

*Например:* Два умножить на два – равно \_\_\_\_.

Правильный ответ: 4

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

## Содержание темы:

- Человеческий капитал и его элементы.
- Место мотивации и стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами.
- Понятие мотивации и стимулирования труда.
- Цели мотивации. Субъект и объект мотивации.
- Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
- Мотивация и стимулирование труда.
- Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.
- Факторы и общая схема мотивации.

## 1.1. Человеческий капитал

Одной из задач любой организации является повышение эффективности ее работы. Эффективность достигается минимизацией затрат ресурсов при достижении какой-либо заданной цели. Важнейшим ресурсом организации является человеческий капитал.

**Человеческий капитал** - совокупность врожденных способностей и приобретенных навыков, знаний и мотиваций, целесообразное использование которых способствует повышению эффективности производства благ. Основной отличительной особенностью понятия человеческого капитала от понятий персонала организации или трудового потенциала является подход, предполагающий возможность развития работников за счет инвестиций. с целью повышения их производственного потенциала в будущих периодах.

Основными количественными и качественными характеристиками человеческого капитала организации являются:

- численность работников;
- объем общих и специфических знаний, умений, навыков и опыта;
- потенциальная трудоспособность;
- уровень здоровья;
- степень культуры работников;
- мотивация работников.

Факторы формирования человеческого капитала:

- врожденные задатки, психологические и физические особенности;
- воспитание;
- образование;
- опыт (бытовой, профессиональный, социальный);
- среда, в которой находился человек с момента рождения.

## **1.2. Место мотивации и стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами**

В рамках данного пособия реализуется более широкая трактовка к пониманию границ мотивации и стимулирования труда, чем это обычно принято в рамках учебных курсов по мотивации и стимулирования труда. На рис. 1.1 представлена схема, отражающая основные области управления человеческими ресурсами организации и формирования ее человеческого капитала. К общим областям, характерным для любой сферы менеджмента относятся формирование или определение идеологии и целей деятельности хозяйствующего субъекта, а также анализ и оценка ограничений, воздействующих на него. Область институционализации знаний и опыта необходима для поддержания устойчивости функционирования организации в условиях естественного движения и текучести кадров. Она состоит в формализации знаний и процедур, которые были полезны для организации и которые необходимо сохранять и передавать в рамках хозяйствующего субъекта.

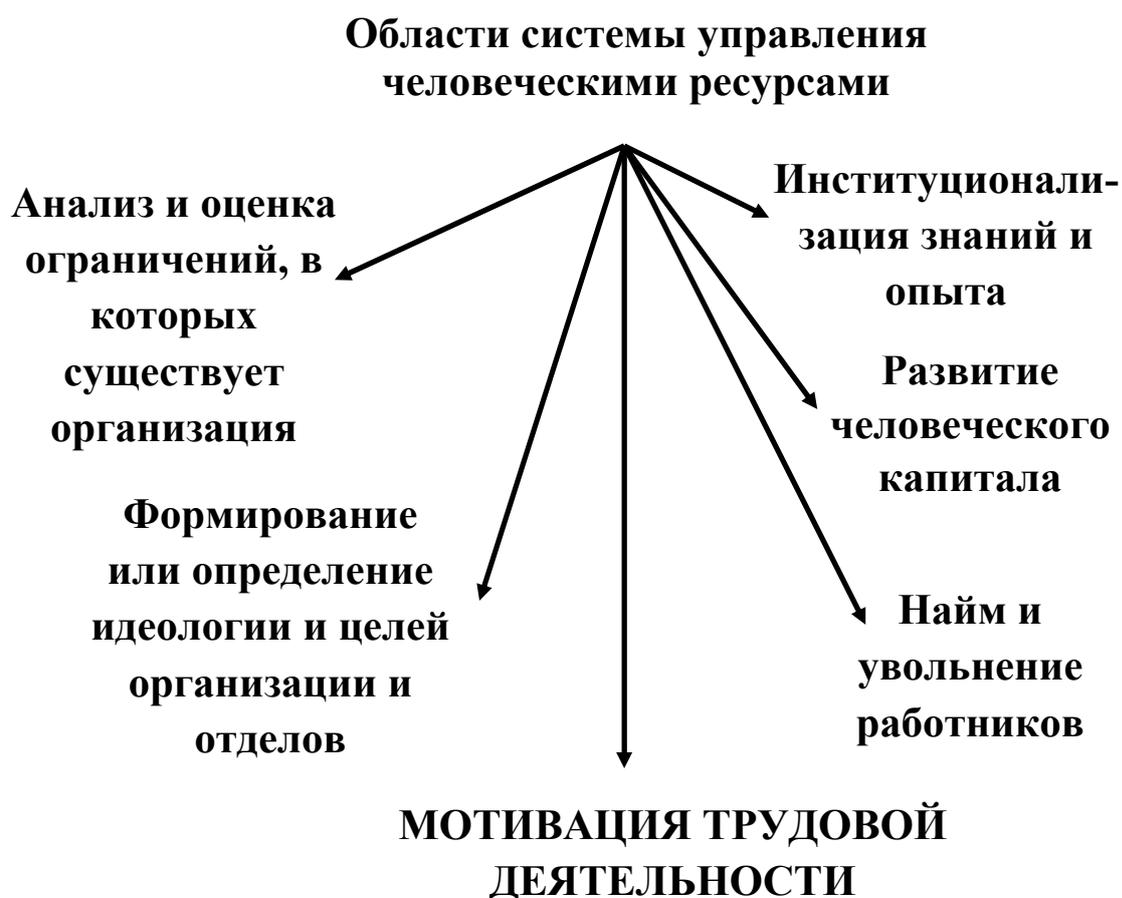


Рис. 1. Области управления человеческими ресурсами

Три оставшиеся области управления человеческими ресурсами традиционно включаются в системы управления персоналом. Это подсистема развития человеческого капитала (повышения квалификации, переквалификации, профессионального обучения и т.д.), система найма и увольнения работников (необходимая для приведения в соответствие количества персонала и объемов деятельности хозяйствующего субъекта) и система мотивации и стимулирования труда. При этом в данной схеме отсутствуют системы структурирования организации, организации работ, делегирования полномочий, контроля и некоторые другие, традиционно включаемые в систему управления персоналом элементы. Связано это с тем, что как будет показано в темах 4 и 5, данные элементы более целесообразно рассматривать как части системы мотивации и стимулирования труда. Данная трактовка базируется на идее о том, что и система организации работ и система

делегирования полномочий и контроль за работниками могут рассматриваться как мотивирующие факторы, направляющие деятельность работника в целесообразном для менеджмента направлении.

Объектами анализа в рамках построения систем мотивации и стимулирования труда являются:

- организация и внешние условия ее функционирования;
- менеджеры;
- коллектив работников и работник.

Предметами анализа являются:

- мотивация труда работников;
- разработка и применение системы мотивации труда в организации.

### **1.3. Мотивация: исходное определение и основные факторы мотивации (мотиваторы)**

Наиболее распространенным и известным определением мотивации является следующее. **Мотивация** – это побуждение человека к деятельности. Поэтому на первом этапе мы возьмем это определение за основу. Ясно, что побуждать человека к деятельности могут различные обстоятельства, связанные с условиями в которых человек находится, с социальным окружением, с собственными мировоззрением, потребностями и ценностями. Всю совокупность этих побуждающих обстоятельств называют мотиваторами. Таким образом, мотиваторы – факторы, которые влияют на мотивацию человека.

В зависимости от особенностей мотиваторов, влияющих на человека, мотивация может быть классифицирована по различным признакам.

По отношению к субъекту мотивации она подразделяется на:

- внешнюю (*экстренсивную*), т.е. мотивацию, детерминируемую факторами внешней по отношению к индивиду среды;

- внутреннюю (*интринсивную*) – мотивацию, детерминируемую внутренними характеристиками (мотиваторами) индивида.

По устойчивости мотивирующих факторов можно выделить:

- ситуационные факторы – быстро меняющиеся детерминанты, неустойчивые во времени и тесным образом связанные с ситуацией;
- внеситуационные факторы – достаточно устойчивые во времени факторы, проявляющие свое мотивирующее начало во многих ситуациях, которые в краткосрочном периоде (момент принятия решения или серия таких моментов) не изменяются.

Типы мотивации (Ш. Н. Чхартишвили):

1. **Импульсивная** – мотивация направленная на удовлетворение актуализированной в настоящий момент потребности и способная принести удовлетворение здесь и сейчас (открытие возможностей немедленного удовлетворения возникшей потребности). Приводит к удовлетворению и радости в текущий момент.

2. **Мотивация, обусловленная долженствованием** – мотивация, которая опирается на искусственно актуализируемые потребности гипотетически способные принести удовлетворение в будущем. Требуется отказаться от насущных потребностей ради цели, ценность которой не определяется состоянием субъекта и среды в данный момент.

Виды мотивации по отношению к знаку ожиданий (Д. Мак-Клелланд):

1. **Мотивация приближения (достижения)** возникает, когда «человек действует таким образом, чтобы его ожидания в действительности стали реальностью» т.к. ожидаемое изменение состояния является позитивным для него.

2. **Мотивация избегания** возникает в ситуации, когда ожидаемое изменение в состоянии носит негативный для человека характер, в связи с чем «человек пытается предотвратить реализацию своих ожиданий».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. – СПб.: Издательство "Речь", 2002.

**Мотивация труда** – мотивация работающего человека или группы лиц, направленная на повышение *эффективности работы* организации путем соотнесения внешних и внутренних мотивообразующих факторов.

**Стимулирование труда** (в рамках курса) может рассматриваться как использование комплекса внешних факторов для мотивации трудовой деятельности. В таком случае, под **СТИМУЛОМ** понимается внешний мотиватор.

*Внешние стимулы* могут оживлять, побуждать потребности своей привлекательностью, но сами не могут быть психологическими образованиями, именуемыми мотивами<sup>2</sup>.

Базовыми понятиями, раскрывающими сущность интринсивной мотивации (внутренних мотиваторов) являются:

- базовые характеристики индивида;
- система ценностей;
- потребности;
- уровень здоровья и насущное состояние;
- когнитивные способности;
- запас знаний, умений, навыков и опыта;
- эмоции;
- мотив (цель, целевая установка).

Рассмотрим эти мотиваторы более подробно.

### ***1.3.1. Базовые характеристики индивида***

Большинство современных психологов сходятся на том, что определенные личностные характеристики человека определяются генетически и являются устойчивыми на протяжении всей его жизни. К таким врожденным, базовым характеристикам индивида принято относить, по крайней мере, три элемента:

- экстравертированность-интравертированность;
- невротизм;
- задатки (потенциал базовых когнитивных, физиологических и пр. способностей).

---

<sup>2</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

**Экстраверсия** означает преобладание направленности интересов индивида на окружающий мир.

Как правило экстраверсия проявляется в постоянной потребности человека в общении, развитом чувстве новизны, рассеянности внимания.

**Интроверсия** – обращенность внимания человека на его внутренний мир. Интровертивные личности самодостаточны, обладают развитой интуицией, в основе их поведения лежат внутренние соображения, а не внешние воздействия<sup>3</sup>.

**Невротизм** (стабильность/нестабильность поведения) показывает степень устойчивости и адаптивности индивида к жизни.

Методика определения экстра-интровертивности и уровня невротизма основана на тестах Айзенка, один из примеров которых приведен в табл. 1.1 и 1.2. Для оценки результатов теста требуется подсчитать количество баллов по каждой из двух шкал.

- Если по шкале «экстраверсии» (табл. 1.1) сумма окажется больше нуля, то человек – экстраверт, если меньше, то – интроверт.
- Если сумма баллов по шкале «невротизм» (табл. 1.2) выше нуля, то человек стабилен, если меньше, то нестабилен<sup>4</sup>.

***По сочетанию двух базовых характеристик личности выводиться тип темперамента человека:***

- Экстравертивный, нестабильный – холерик.
- Экстравертивный, стабильный – сангвиник.
- Интровертивный, нестабильный – меланхолик.
- Интровертивный, стабильный – флегматик.

***Проблема анализа темперамента*** заключается в том, что он не всегда способен доминировать в поведении человека и характер его проявления зависит от условий принятия решений. Однако он является наименее подвижной чертой личности. Если условия внешней для человека среды не являются слишком жесткими, то темперамент будет устойчиво проявляться в поведении человека в течении всей его жизни.

<sup>3</sup> Мейли Р., 1982; Егоршин А.П., 1997, стр.46

<sup>4</sup> Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

Таблица 1.1 – Тест для определения экстра-интроверсии<sup>5</sup>

№	Вопросы	Да	Нет	Иногда
1.	Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?	+1	-1	0
2.	Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	+1	-1	0
3.	Вы из тех людей, которые не лезут «за словом в карман»?	+1	-1	0
4.	Любите ли Вы часто бывать в компании?	+1	-1	0
5.	Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?	-1	+1	0
6.	Обдумываете ли Вы свои дела неспешно и предпочитаете ли подождать прежде, чем действовать?	-1	+1	0
7.	Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?	-1	+1	0
8.	Нравятся ли Вам первоапрельские шутки?	+1	-1	0
9.	Чувствуете ли Вы себя неудобно в какой-нибудь другой одежде, кроме повседневной?	-1	+1	0
10.	Очень ли Вы любите вкусно поесть?	+1	-1	0
11.	Предпочитаете ли Вы больше строить планы, чем действовать?	-1	+1	0
12.	Говорите ли Вы иногда первое, что придет в голову?	+1	-1	0

Таблица 1.2 – Тест для определения уровня невротизма<sup>6</sup>

№	Вопросы	Да	Нет	Иногда
1.	Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить или посочувствовать?	-1	+1	0
2.	Очень ли Вам трудно отказаться от своих намерений?	+1	-1	0
3.	Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо уважительной причины?	-1	+1	0
4.	Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?	-1	+1	0
5.	Часто ли Вы теряли сон из-за чувства тревоги?	-1	+1	0
6.	Верно ли, что Вас легко задеть?	-1	+1	0
7.	Часто ли Вы бываете погружены в свои мысли?	+1	-1	0
8.	Бывает ли у Вас головокружение?	-1	+1	0
9.	Трудно ли Вам заснуть ночью?	-1	+1	0
10.	Долго ли Вы переживаете после конфуза?	+1	-1	0

<sup>5</sup> Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

<sup>6</sup> Там же

№	Вопросы	Да	Нет	Иногда
11.	Часто ли Вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше Вас по положению?	-1	+1	0
12.	Часто ли у Вас «сосет под ложечкой» перед важным делом?	-1	+1	0

Оказывая внешнее воздействие на человека (например, заставляя интроверта под угрозой увольнения активно общаться с новыми клиентами) можно лишь приглушить проявление черт темперамента, но при малейшем снятии ограничений, они вновь будут оказывать сильное влияние на его поведение.

Психологически совместимыми являются люди с разными типами темперамента, так как они не повторяют, а дополняют друг друга, что необходимо для длительного сотрудничества. Если в работе требуется быстрота, то за нее лучше взяться холерику или сангвинику, а если тщательность или терпение, то флегматику или меланхолику. В таком случае пара работников будет гораздо успешнее и устойчивее, чем люди с одинаковым темпераментом. При этом оба партнера должны понимать благоприятность противоположных сочетаний<sup>7</sup>.

### ***Задатки способностей***

Генетически в человеке не заложены способности или навыки к той или иной деятельности как таковые. **Способности** – это закрепленная в индивиде система обобщенных психических деятельностей. В отличие от навыков, способности – результаты закрепления не способов действия, а психических процессов («деятельностей»), посредством которых действия и деятельности регулируются.<sup>8</sup>

Вместе с тем, у человека имеются некие врожденные особенности, воздействующие на его анатомию и ход физиологических процессов, которые во многом определяют потенциальные возможности уровня развития способностей и навыков, и которые принято называть задатками.

<sup>7</sup> Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

<sup>8</sup> Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии. – М., 1959. – С. 125-134

*Таким образом, задатки* – врожденные анатомо-физиологические особенности, составляющие природную основу развития каких-либо способностей или качеств<sup>9</sup>.

По оценкам ученых, от 40 до 80% различий между людьми по когнитивным способностям объясняется различиями, связанными с генетической изменчивостью.

Способности, на которые большое влияние оказывают задатки, следующие: обработка знаковых и художественных образов, моторика конечностей, память, речь, ориентация в пространстве.

### **1.3.2. Система ценностей**

Понятие ценности является достаточно сложным и многомерным. Одна из наиболее удачных классификаций подходов к понятию «ценность» содержится в трудах знаменитого российского психолога Д.А. Леонтьева. Все точки зрения на ценности он разделил на три условные группы:

**Общественные идеалы** – это, исходная форма ценностей, поскольку каждая ценность порождается каким-либо социальным сообществом, от семьи до человечества в целом. Социальная ценность есть концентрированное выражение коллективного опыта группы или общности в форме идеала, т.е. представления о совершенстве, о желательном в тех или иных сферах социальной активности.

**Предметно воплощенные ценности** – ценности, воплощенные в произведениях и деяниях отдельных людей (произведения науки, культуры).

**Личностные ценности.** Большинство авторов представляют личностные ценности, как производные от общественных идеалов, характерных для различных групп общества и закрепленные в их членах. *Например:* «Ценности – мотивационные структуры личности ("модели должного"), побуждающие ее к предметному воплощению в своем поведении и деятельности общественных ценностных идеалов».<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Яценко Н.Е. Толковый словарь обществоведческих терминов. – 1999

<sup>10</sup> Леонтьев Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностей регуляции деятельности Вестник Московского университета. Серия 14 - "Психология" 1997 №1. – С.20. – ISSN 0201-7385, ISSN 0137-0936

Вместе с тем, часто подчеркивается, что человек разделяет не все общественные ценности, а только те, которые соотносятся с его внутренним миром и базовыми характеристиками индивида. *Например:* «Отнюдь не все социальные ценности, осознаваемые и даже признаваемые индивидом в качестве таковых, реально ассимилируются им и становятся его личностными ценностями. Осознания и положительного отношения к ценности явно недостаточно; более того, они, по-видимому, даже не являются необходимыми. Необходимое же условие этой трансформации - *практическое включение субъекта в коллективную деятельность, направленную на реализацию соответствующей ценности*»<sup>11</sup>.

Основная проблема подобной трактовки – непринятие во внимание *индивидуальных и наследуемых черт*. Так по Г. Олпорт «Умственные способности, интересы, отношения, ценности и иные личные характеристики формируются именно благодаря взаимному воздействию наследственности и окружающей среды»<sup>12</sup>. Подчеркнем, что в *рамках исследования процессов мотивации и стимулирования труда целесообразнее отталкиваться от личностного подхода к определению ценностей*. Задача разработки систем мотивации и стимулирования заключается в том, чтобы задать мотив поведения, в котором заинтересован сам мотивируемый человек. А для него, важным, ценным является не то, что ценит его окружение или общество в целом, не те предметы и произведения искусства, которые считаются ценными кем-то, а то, что ценит лично он. При этом не отрицается, что ценности возникают у человека при неразрывном взаимодействии индивидуальных черт и окружающей среды, социума. Однако на первый план ставится положение о том, что для человека ценно то, что он и только он считает ценным для себя. Это могут быть общественные идеалы, которые впитал в себя человек в процессе своей жизни, а могут быть и сугубо эгоистические корытные ценности, осуждаемые другими членами общества. но являющиеся важными для него самого.

Таким образом, *под ценностями следует понимать определенное представление человека в осознанной или*

---

<sup>11</sup> Там же

<sup>12</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: основные положения, исследования и применение L.Hjelle, D.Ziegler. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 1992. – СПб.: Питер Пресс, 1997

*неосознанной форме о желательном положении вещей, идеальной ситуации в той или иной сфере его жизни или окружающего мира, которое является одной из стабильных детерминант его поведения, определяющей не только цели, но и средства, способы их достижения.*

Синонимами ценностей в рамках данного курса будут являться такие понятия как взгляды, убеждения, интересы.

Различают два типа ценностей (Рокич, США 60-70-е гг.)<sup>13</sup>:

- **Терминальные ценности** – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования с личной и общественной точек зрения заслуживает того, чтобы к ней стремиться (жизнь, удовольствие, самореализация, любовь, дружба, благосостояние, семья и пр.);
- **Инструментальные ценности** – убеждения в том, что определенный образ действий (например, честность, рационализм) с личной и общественной точек зрения является предпочтительным в любых ситуациях (доброта, хорошие отношения, честность, порядочность, точность, уверенность, интуиция).

При этом, данное деление весьма условно, возможны перетоки из одного типа в другой при смене условий и индивидуальных свойств личности.

Совокупность ценностей, разделяемых индивидом и обладающих иерархическими связями друг с другом образуют *систему ценностей*.

*Система ценностей* – структурированный набор ценностей, которые на данном этапе своего личностного развития принимает и разделяет индивид.<sup>14</sup>

Свойства системы ценностей:

- внеситуативность, т.е. ценности являются постоянным мотиватором человеческой деятельности;

---

<sup>13</sup> Д.А. Леонтьев Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменения во времени

<sup>14</sup> Социальная психология. Словарь / Под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. — 176 с.)

- представление «системы должного» (ценности есть представления о том, как должен быть устроен мир и что можно, а что нельзя в нем делать);
- недостижимость (ценности нельзя достигнуть, можно лишь стремиться следовать ей);
- относительное постоянство (ценности являются мотиватором, устойчивым в достаточно длительном периоде времени).

Основные закономерности формирования системы ценностей:

- основные элементы закладываются в раннем возрасте (до окончания средней школы);
- ценности усваиваются в центробежной последовательности (сначала семейные, потом коллективные и затем общественные), причем ранее усвоенные ценности могут препятствовать усвоению более общих (общественно признаваемых) ценностей;
- изменение в системе ценностей представляет собой чрезвычайное, кризисное событие в жизни личности<sup>15</sup>.

Каким же образом происходит формирование ценностей?

**Ценностью** для человека является то, что в потенциале способно принести удовлетворенность (производное от удовлетворения). При этом не следует путать понятия «удовлетворенность» и «удовлетворение»:

- «Удовлетворение человек испытывает каждый раз, когда его потребность полностью удовлетворяется (это выражается в переживании удовольствия, облегчения)».
- «Удовлетворенность – есть выражение положительного отношения к какому-либо фактору жизни»<sup>16</sup>.
- И.П. Ильин выделяет два пути возникновения у человека новых ценностей:
- Возникновение ценности основанной на вере, не подкрепленной собственным опытом, но осознаваемой в виде модели должного, как средства обеспечения удовлетворенности (осознание через анализ примеров, противоречивый опыт при общественной значимости и пр.). В этом случае, удовлетворенность возникает в виде осознания соответствия своего поведения «системе

<sup>15</sup> Леонтьев Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностей регуляции деятельности Вестник Московского университета. Серия 14 - "Психология" 1997 №1. – с.20 ISSN 0201-7385. ISSN 0137-0936

<sup>16</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

должного». При попытке идти вразрез подобных ценностей, у человека снижается уровень удовлетворенности («угрызения совести» например).

- Возникновение ценности, основанной на испытываемой удовлетворенности от преследуемых целей или способов выполнения действий. Здесь, удовлетворенность может возникать «в результате неоднократно испытываемого удовольствия и гарантированного, с точки зрения субъекта, получения этого удовольствия и впредь. То есть в этом случае речь идет о ценностях человека (данный фактор, вызывающий удовлетворенность, является для человека благом, ценностью)»<sup>17</sup>.

Роль системы ценностей в регуляции поведения определяется следующими, выполняемыми ею функциями:

- Определение вектора деятельности (целей), устранение или ослабление хаотичности в преследовании потребностей, «сверка направления и возврат после отклонений» (к чему мне нужно стремиться?);
- Определение «личностного смысла» деятельности (для чего *мне* это делать?);
- Уменьшение количества альтернатив в выборе способов достижения целей (какие способы достижения целей приемлемы?).

Таким образом можно говорить, что система ценностей обеспечивает следование личной «модели должного» с точки зрения выбора целей и средств их достижения с минимальными затратами на обработку информации (см. рис. 1.2).

Наблюдения за реальным поведением людей позволяют говорить о том, что они не всегда следуют своей системе ценностей при выборе варианта своих действий и поведения. В обобщенном виде, проблемы нестыковки системы ценностей и поведения человека сводятся к следующим группам причин:

- **Жесткость условий среды** может нивелировать проявление менее значимых ценностей для обеспечения возможности следования более значимым или ограничивать последние;

---

<sup>17</sup> Там же

- **Когнитивный диссонанс** – состояние, характеризующееся столкновением в сознании индивида противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно некоторого объекта или явления. В разрезе ценностей возникает при противоречиях одних ценностей с другими при усложнении факторов внешней среды или отсутствии явных детерминант в поле выбора;
- **Псевдоценности** (общественные ценности не прошедшие процедуру их индивидуального принятия и разделения);
- **Неосознанность ценностей** приводящая к доминанте текущих потребностей в следствии когнитивных ограничений на понимание всей системы ценностей в комплексе в данный момент времени.

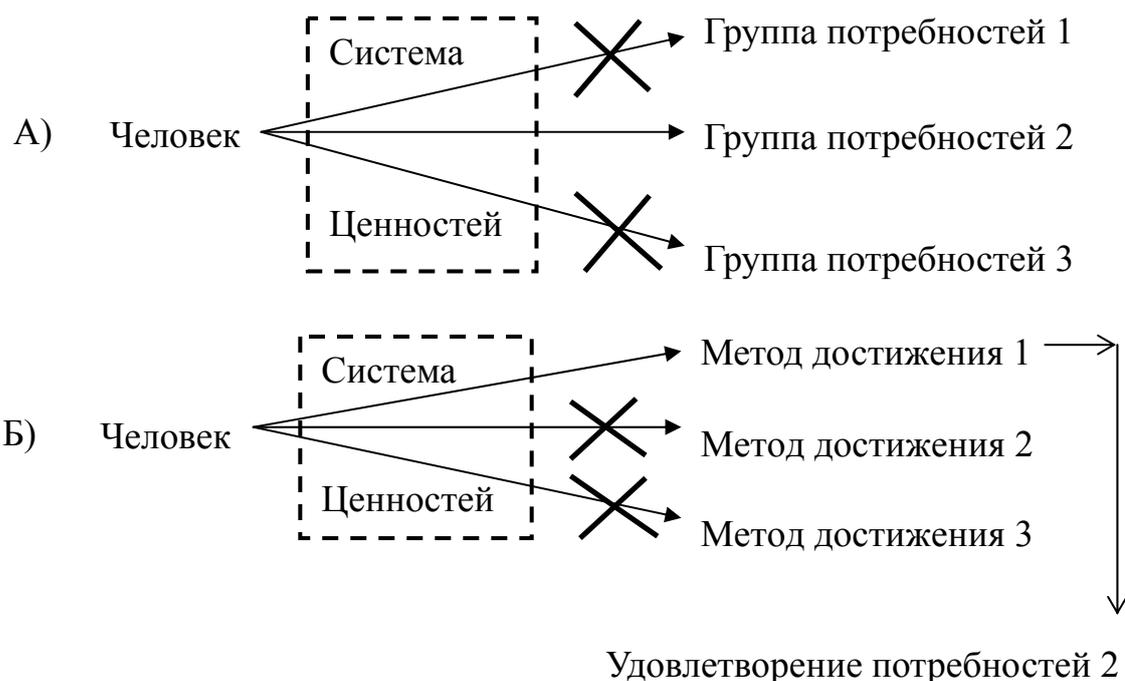


Рис. 1.2. Роль системы ценностей в регуляции поведения

### 1.3.3. Потребности

Потребность возникает в ответ на внешние или внутренние по отношению к индивиду **изменения** и показывают нужду в чем-то.

**Потребности** представляют собой форму непосредственных жизненных отношений индивида с миром<sup>18</sup>. Они действуют "здесь и теперь", отражая текущее состояние этих динамичных и постоянно меняющихся отношений.

Потребности являются мотивационными факторами. Однако способы реализации потребностей, а иногда и возможность их возникновения или воплощения детерминируются системой ценностей и пр. внутренними и внешними мотиваторами.

Так же как и ценности, потребности образуют некую систему, которая, тем не менее, обладает гораздо большей подвижностью во времени, чем система ценностей<sup>19</sup>.

Потребность непосредственно не способна привести к деятельности, так как деятельность предполагает наличие своего предмета.

Потребность в чистом виде не обладает четким объектом, с помощью которого ее можно удовлетворить, это только чувство неудовлетворенности в своем состоянии в той или иной ситуации.

Таким образом, **потребности** – «это отражение в сознании нужды (нужности, желанности чего-то в данный момент), часто переживаемое как внутреннее напряжение (потребностное состояние) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием»<sup>20</sup>.

Основными характеристиками потребностей являются:

- сила (выраженность потребности и ее способность определять мотивацию человека);
- периодичность возникновения;
- способы удовлетворения (процессы);

---

<sup>18</sup> Леонтьев Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностей регуляции деятельности Вестник Московского университета. Серия 14 - "Психология" 1997 №1. – с.20 ISSN 0201-7385. ISSN 0137-0936

<sup>19</sup> Экономисты часто используют категорию предпочтений для описания того, что же человек желает достичь или иметь в жизни. По сути, экономическая категория предпочтений может трактоваться как совокупность системы ценностей и потребностей. С другой стороны, памятуя о тезисе устойчивости предпочтений во времени при определении экономически рационального поведения, можно говорить о том, что экономисты под системой предпочтений скорее всего понимают систему потребностей, приоритетность которых задана системой ценностей.

<sup>20</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

- предметное содержание потребностей (совокупность объектов, которые способны удовлетворить потребность).

Основные отличия потребностей от ценностей человека сведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Различия между потребностями и личностными ценностями<sup>21</sup>

Показатель	Потребности	Личностные ценности
Относительная значимость и побудительная сила	Постоянно меняются	Неизменны
Зависимость от момента	Сильная	Отсутствует
Характер воздействия	"Толкают"	"Притягивают"
Направленность	На желаемое состояние	В желательном направлении
Насыщение и дезактуализация	Временно возможны	Невозможны
Форма репрезентации	Связи с объективными условиями жизни	Идеал ("модель должного")

#### **1.3.4. Когнитивные способности**

**Когнитивные способности** – способности воспринимать, осознавать и перерабатывать новую информацию

Факторы, влияющие на когнитивные способности:

- задатки способностей;
- система ценностей (интересы);
- опыт, обучение, их качество, продолжительность и периодичность.

<sup>21</sup> Составлено по: Леонтьев Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностей регуляции деятельности Вестник Московского университета. Серия 14 - "Психология" 1997 №1. – с.20 ISSN 0201-7385. ISSN 0137-0936

### ***1.3.5. Знания, умения, навыки***

Знания, умения и навыки формируются на протяжении всей жизни человека, при этом для их сохранения и накопления требуется постоянное их использование в процессе жизни. В противном случае происходит регресс объема накопленных знаний, умений и навыков.

С точки зрения мотивации, значение данной группы мотиваторов сводится к следующему:

- Формирование пути достижения желаемого результата;
- Расширение кругозора, рост количества осознаваемых альтернатив по достижению целей;
- Повышение эффективности достижения цели (сокращение времени, повышение качества).

При этом необходимо помнить, что две формы знаний (теоретические и практические) в различной степени востребованы в процессе жизни человека. Если практические знания позволяют эффективно решать задачи в привычной, медленно меняющейся обстановке, то теоретические знания наиболее востребованы во время резких изменений ситуации, когда стандартные модели поведения перестают давать необходимый результат.

### ***1.3.6. Уровень здоровья и насущное состояние***

Насущное состояние проявляется в чувствах относительно психологического и физиологического состояния на момент формирования мотивации. По сути дела, наше насущное состояние является производным от степени выражения определенных мотиваторов (потребностей и ценностей и пр.) в их комплексе.

Поэтому насущное состояние сложно выделить в отдельный мотиватор. Смысл такого выделения в наибольшей степени проявляется в двух случаях:

- при постановке цели внешней мотивации, когда необходимо достичь заданного внешним агентом результата, исходя из насущной ситуации, в которой находится объект мотивации;
- при возникновении у человека новой цели (в связи с изменениями в мотиваторах). В таком случае, возможность реализации именно этой цели может рассматриваться сквозь призму насущного состояния человека.

Как правило, влияние насущного состояния может быть выражено суждениями типа:

- «если бы не моя усталость, то я выполнил бы эту работу»;
- «если бы на меня не давили, я сделал бы все по-другому».
- «хорошее настроение позволило мне быстро выполнить это задание».

Таким образом, насущное состояние является выражением того, каковы возможности в настоящий момент действовать в соответствии с обычными приоритетами в личной системе ценностей. Факторы, описывающие насущное состояние и ограничивающие поле выбора индивида, могут представлять собой следующие варианты:

- Утомление
- Растерянность
- Страх
- Боль, ухудшение состояние здоровья и пр.

### **1.3.7. Эмоции**

**Эмоции** – это психические явления, характеризующие уровень удовлетворенности индивида самим собой, ситуацией или результатом своих действий. Они образуют комплексную реакцию человека на изменение отношений между реальностью и должным положением вещей.<sup>22</sup>

Функции эмоций:

1. **Оценочная функция.** Она предполагает, что эмоциональные переживания позволяют выделить те параметры прошлой, текущей или прогнозируемой ситуации, которые являются индивидуально значимыми для человека. Другими словами, эмоции позволяют прочувствовать положительные и отрицательные факторы, влияющие на человека. Такая оценка является необходимой для формирования целенаправленного поведения.
2. **Регулирующая функция.** Эмоциональная оценка различных обстоятельств и потребностей позволяет определить приоритетность действий индивида. Эмоции сигнализируют человеку о соотношении, взаимодействии отдельных

---

<sup>22</sup> Леонтьев А.Н., 1971; Крылов А.А., <http://www.pshelp.narod.ru/lib/psychology/0006-016.html>

мотиваторов, выделяя среди них наиболее значимые в настоящий момент времени. При прочих равных условиях, человек в своей деятельности будет опираться на те из них, которые имеют большую эмоциональную окраску.

Эмоции представляют собой важный мотиватор, от которого во многом зависит результативность деятельности человека. Связь между уровнем эмоций работников и эффективностью их труда получила название закона Йеркса-Додсона. Он говорит о том, что с увеличением эмоционального тона эффективность труда сначала нарастает, а затем начинает снижаться. При этом при решении задач высокой сложности, требующих творческого характера труда, максимальная производительность наблюдается при более низком уровне эмоционального тона, чем при исполнении рутинной, повседневной работы (рис. 1.3).

### ***1.3.8. Мотив (подходы к определению)***

В отношении определения понятия мотива существует несколько противоречивых подходов. Так, по А.Н. Леонтьеву, ***мотив*** – побуждение к деятельности при интуитивном или осознанном представлении предмета потребности. Мотив – опредмеченная потребность. «Деятельности без мотива не бывает»<sup>23</sup>.

Однако определить какой мотив стоит за той или иной деятельностью непосредственно достаточно сложно.

По мнению А.Н. Леонтьева: «... действие может иметь совершенно разные мотивы, т.е. реализовать совершенно разные деятельности. Очевидно и обратное, а именно, что один и тот же мотив может конкретизоваться в разных целях и соответственно породить разные действия»<sup>24</sup>.

Если первый тезис не вызывает сомнения, то второй относится скорее к мотиватору, но не к мотиву. Действительно, одного и того же результата можно добиться различным образом. Однако в процессе мотивации избираются не только противоречивые цели деятельности,

---

<sup>23</sup> Леонтьев А. Деятельность, сознание, личность. – М.: Политиздат, 1975. – С.76 168с.

<sup>24</sup> Леонтьев А.Н. С.77

но и способы их достижения (благодаря участию таких мотиваторов, как система ценностей или запас знаний, умений и навыков), поэтому «мотив правомерно рассматривать как сложное интегральное (системное) психологическое образование» лежащее в основе деятельности<sup>25</sup>. Пока цель и способы ее реализации не выбраны, до той поры нет действия, а следовательно процесс мотивации еще не завершен.

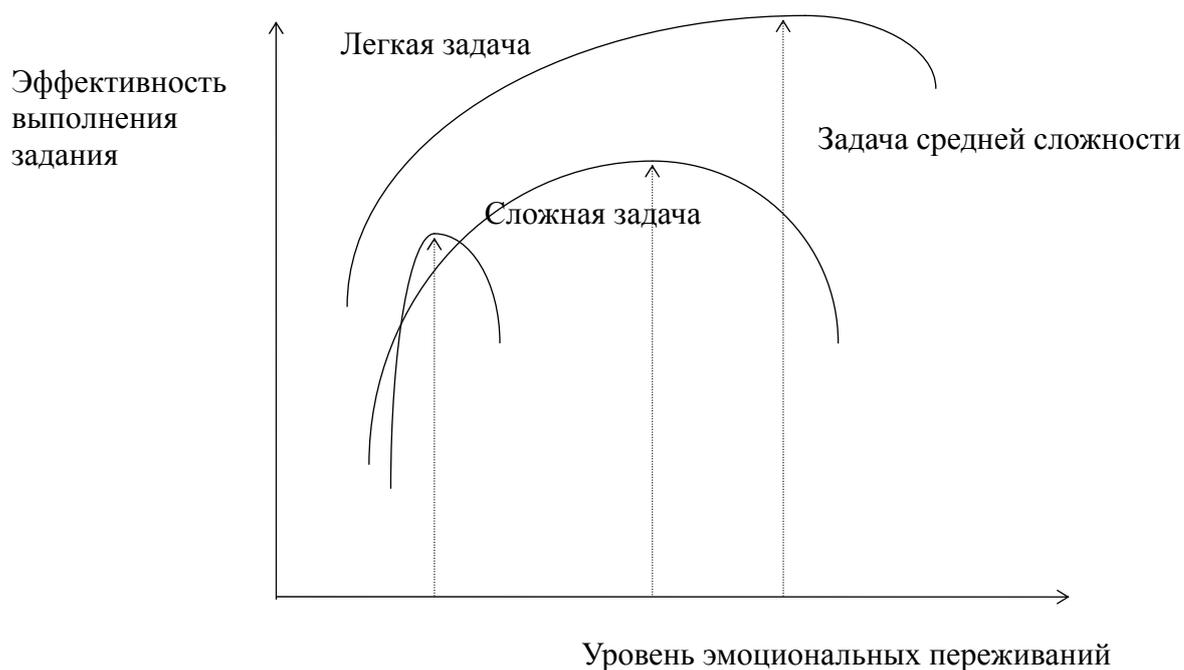


Рис. 1.3. Зависимость эффективности выполнения задания от уровня эмоций

Таким образом, **мотив** можно представить как результат согласования воздействий различных мотиваторов, который одновременно позволяет определить индивидууму направленность его действий, их причинность, личностный смысл, цель и способы ее достижения. В таком виде, «**мотивация** — это процесс формирования мотива, проходящий через определенные стадии и этапы, а **мотив** — это продукт этого процесса, т. е. мотивации»<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000. — 502с.).

<sup>26</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2008. — 512 с.

#### 1.4. Общая схема мотивации

Подводя итог обзору психологических предпосылок формирования мотивации, необходимо сформировать общую схему мотивационного процесса человека. Данная схема представлена на рис. 1.4.

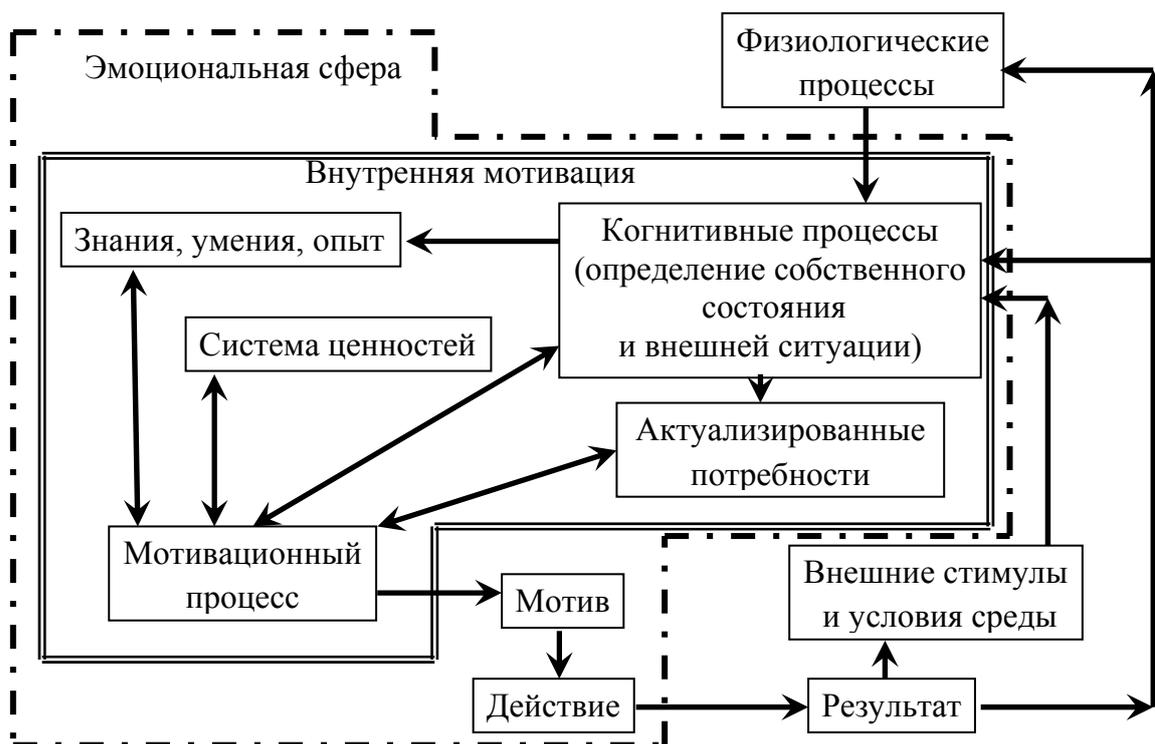


Рис. 1.4. Общая схема мотивационного процесса

Как следует из приводимой схемы, мотивационный процесс представляет собой комплексное взаимодействие отдельных мотиваторов, связанных как с внешними, так и внутренними для человека факторами. При этом особенно важно, что внешние стимулы и условия среды не могут непосредственно привести к образованию мотива, а должны пройти через процессы их осознания и сопоставления с внутренними для человека факторами (система ценностей, когнитивные способности, навыки, знания, система потребностей)<sup>27</sup>. Только в результате этого у человека возникает

<sup>27</sup> Ильин Е.П., 2008.

соответствующий мотив к деятельности, результат которого (внутренний или внешний) сразу же изменяет соотношение силы мотиваторов, что приводит формированию следующих мотивов.

Каждый из мотиваторов играет в процессе образования мотивов собственную роль, которые сведены в табл. 1.4.

Таблица 4.1. Сводная таблица ролей мотивообразующих факторов

<b>Мотивообразующий фактор</b>	<b>Ключевые вопросы в сфере ответственности фактора</b>
Базовые характеристики индивида	Что я могу делать в потенциале?
Когнитивные способности	Что происходит (снаружи и внутри)?
Знания, умения, опыт	Что я знаю и что могу делать сейчас? Каков спектр вариантов поведения
Внешняя среда	Какова ситуация? Что мне мешает или способствует?
Эмоции	Что хорошо, что плохо во взаимодействии меня с миром?
Система ценностей	Что важно и что возможно делать в целом?
Потребности	Почему хочется действовать в данной ситуации?
Мотив	Как действовать в данной ситуации? На что направить энергию деятельности?

Понятно, что в экономическом анализе трудно применить подобную расширенную схему поведения человека, особенно, если учесть скорость изменения физиологических параметров личности и динамики потребностей.

Исходя из этого, спрогнозировать экономическое поведение человека в любой заданный момент времени не представляется возможным, во всяком случае, при имеющихся в настоящее время методах получения данных о состоянии мотивационного процесса и возможностях их обработки. Однако общую направленность деятельности человека в течение некоторого периода времени можно прогнозировать, исследуя относительно постоянные составляющие мотиваторов. К таковым, прежде всего, относятся базовые характеристики личности, система ценностей, развитость когнитивных

способностей и объем знаний и умений, которыми обладает человек на момент принятия решений. Эти свойства личности меняются во времени достаточно слабо, а, следовательно, могут служить базой для формирования прогноза и регулирования общей направленности экономического поведения. Поэтому в данном пособии основной упор делается на учет именно этих свойств человеческой личности.

Исходя из схемы мотивационного процесса, под внешней мотивацией, проводимой каким-либо лицом следует понимать «воздействие (в основном оперативное, срочное) на процесс мотивации субъекта А со стороны субъекта Б (или группы других лиц, или средств массовой информации) с целью либо инициации мотивационного процесса, либо вмешательства в уже начатый процесс формирования намерения (мотива), либо стимуляции, увеличения силы побуждения, мотива».

«Извне формируются не мотивы, а мотиваторы (и вместе с ними — мотивационная сфера личности)». (Ильин Е.П.)

### **Виды и характер внешней субъективной мотивации**

Виды: просьба, требование, совет, внушение, намек и т. д.

Характер:

- **Информирование** (влияет главным образом на представления индивида о том, каково наиболее вероятное направление развития ожидаемых событий и каковы последствия избранной им альтернативы поведения).
- **Инструктирование** (предписывает индивиду наиболее эффективные способы достижения поставленных перед ним целей)
- **Стимулирование** направлено на усиление мотива.
- **Интердикция** связана с препятствием осуществлению субъектом его намерений путем запрета, ограничений правилами и т.п.

«Часто целью воздействий (влияний) субъекта Б (инициатора влияний) на субъекта А (адресата влияния) является такое изменение мотивов, намерений последнего, которое служило бы удовлетворению потребностей, склонностей, интересов первого»<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

## 1.5. Компетентность

Под компетентностью понимают совокупность внутренних мотивационных факторов и потенциала, позволяющая человеку эффективно выполнять определенную работу.

«Способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде и ... является причиной достижения желаемых результатов» (Р. Бойцис (Армстронг М., 2008. – С.270)).

Составные элементы компетентности (подробнее см. в теме 5):

- Индивидуальные мотивационные факторы (потребности, ценности, физиологич. особенности, черты характера и пр.);
- Когнитивные способности;
- Знания, умения, навыки, опыт; в т.ч., и особо, – коммуникативные и социальные.

Список 37 видов компетентностей, по Дж. Равену<sup>29</sup>:

- тенденция к более ясному пониманию ценностей и установок по отношению к конкретной цели;
- тенденция контролировать свою деятельность;
- вовлечение эмоций в процесс деятельности;
- готовность и способность обучаться самостоятельно;
- поиск и использование обратной связи;
- уверенность в себе;
- самоконтроль;
- адаптивность: отсутствие чувства беспомощности;
- склонность к размышлениям о будущем: привычка к абстрагированию;
- внимание к проблемам, связанным с достижением поставленных целей;
- самостоятельность мышления, оригинальность;
- критическое мышление;
- готовность решать сложные вопросы;

---

<sup>29</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., 2002

- готовность работать над чем-либо спорным и вызывающим беспокойство;
- исследование окружающей среды для выявления ее возможностей и ресурсов (как материальных, так и человеческих);
- готовность полагаться на субъективные оценки и идти на умеренный риск;
- отсутствие фатализма;
- готовность использовать новые идеи и инновации для достижения цели;
- знание того, как использовать инновации;
- уверенность в благожелательном отношении общества к инновациям;
- установка на взаимный выигрыш и широта перспектив;
- настойчивость;
- использование ресурсов;
- доверие;
- отношение к правилам как указателям желательных способов поведения;
- способность принимать решения;
- персональная ответственность;
- способность к совместной работе ради достижения цели;
- способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели;
- способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят;
- стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников;
- готовность разрешать другим людям принимать самостоятельные решения;
- способность разрешать конфликты и смягчать разногласия;
- способность эффективно работать в качестве подчиненного;
- терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих;
- понимание плюралистической политики;
- готовность заниматься организационным и общественным планированием.

При составлении списка компетентностей, их целесообразнее группировать следующим образом:

- 1. Общие, которые описывают навыки, умения, знания носящие универсальный характер и на которых базируется развитие прочих компетенций (за исключением поведенческих и отчасти коммуникационных).
- 2. Общепрофессиональные – общие знания и умения в профессиональной области.
- 3. Специальные – знания, умения, навыки специального характера, с учетом специфики исполняемых работником функций и задач.
- 4. Коммуникационные – способности и навыки, способствующие эффективному взаимодействию с людьми.
- 5. Поведенческие – являющиеся отражением личных качеств человека, способствующих достижению стоящих перед ним задач.

### ***Вопросы***

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда.
2. Человеческий капитал и его элементы.
3. Факторы и общая схема мотивации.
4. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристика индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность.
5. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
6. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.

### ***Тесты***

1. Интенсивная мотивация – это:  
А) образование мотива к интенсивной деятельности;  
Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

- В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;
- Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

2. Невротизм – черта поведения, которая:

- А) легко поддается изменению в зависимости от ситуации;
- Б) легко поддается изменению в зависимости от возраста человека;
- В) является стабильной во времени;
- Г) проявляется только у экстравертов.

3. Найдите соответствие между типом темперамента и его описанием:

А	Сангвиник	_____ Человек с неустойчивым поведением, погруженный в свой внутренний мир.
Б	Холерик	_____ Человек с неуравновешенным характером, проявляющий открытый интерес к внешней среде и своему окружению.
В	Меланхолик	_____ Спокойный человек, не проявляющий большого интереса к внешнему миру и общению.
Г	Флегматик	_____ Уверенный в себе человек, открытый для общения.

4. Ценность, в рамках разработки систем мотивации и стимулирования труда, следует рассматривать прежде всего в смысле:

- А) общественной ценности;
- Б) предметно воплощенной ценности;
- В) личной ценности;
- Г) общемировой ценности.

5. Отметьте неверное утверждение о генезисе ценностей:

- А) при возникновении ценности, основанной на вере, удовлетворенность возникает в результате поведения человека в соответствии с «системой должного»;
- Б) удовлетворенность может возникать «в результате неоднократно испытываемого и гарантируемого удовольствия от реализации мотива, который постепенно преобразуется в ценность»;
- В) возникновение ценности может быть связано с испытываемой удовлетворенностью от достижения преследуемых целей или способов выполнения действий;

Г) ценность не может возникать без постоянного подтверждения того, что следуя ей человек должен получать удовлетворение от деятельности.

6. Выберите наиболее точный ответ. Когнитивный диссонанс представляет собой ситуацию, при которой:

А) человек сталкивается с непреодолимо большим объемом информации, воспринять которую он не в состоянии;

Б) внешний поток информации является недоступным для обработки в связи с ограниченными когнитивными способностями человека;

В) фактически удовлетворенная потребность не ощущается удовлетворенной в результате запаздывания реакции со стороны органов чувств и эмоций;

Г) происходит столкновение противоположно направленных интересов, ценностей, знаний.

7. Функции эмоций состоят в том, что они (отметьте два правильных варианта ответа):

А) дают сигнал индивиду о переменах ситуации во внешней и внутренней среде с точки зрения соответствия их системе ценностей;

Б) регулируют направленность поведения путем личностной оценки возможных положительных и отрицательных последствий действий;

В) являются мотивом деятельности человека, направляющим его на реализацию наиболее эмоционально окрашенных целей деятельности;

Г) формируют систему ценностей личности.

8. Мотивация избегания с точки зрения менеджера (отметьте не менее двух правильных ответов):

А) является мотивацией, которая всегда снижает эффективность деятельности фирмы;

Б) необходимо искоренять на любом предприятии;

В) может быть полезной для организации при некоторых обстоятельствах;

Г) не может быть искоренена в фирмах по объективным причинам, хотя стремиться к этому целесообразно.

## ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

### Содержание темы:

- Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации.
- Теория Маслоу, теория двух групп факторов Херцберга, Х-, У-теория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова.
- Эмпирические исследования: Хоторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

### **Классификация теорий мотивации**

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории) мотивации, которые условно могут быть проклассифицированы следующим образом:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

**Традиционные** основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

**Содержательные** основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

**Процессуальные** рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий).

## 2.1. Традиционные теории

Основоположники – Фредерик Уинслоу Тейлор («Принципы научного менеджмента». – М., 1991), Генри Лоуренс Гант, Генри Форд

Суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- компенсация «рутины» повышенным заработком (Г.Форд).

Проблемные области традиционных теорий:

- основной упор сделан на материальное стимулирование;
- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет;
- постулируется единый подход к мотивации любых работников.

## 2.2. Содержательные теории

К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- двухфакторная модель мотивации Герцбега;
- трехфакторная модель Мак-Клелланда;
- Х-, У-теория Мак-Грегора;
- диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт и др.);
- типологическая модель Герчикова;
- система сбалансированных показателей Рамперсада.

### 2.2.1. Теория мотивации А. Маслоу

В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Он предложил следующую классификацию потребностей человека:

- Физиологические потребности (утоление голода и жажды, потребность в сне и отдыхе).
- Потребности в безопасности - это обеспечение стабильности, защиты, свободы от страха, тревоги и т.д.
- Потребности в принадлежности и любви выражаются в таких понятиях как семья, друзья, общение.
- Потребность в признании реализуется через уверенность, независимость, репутацию, престиж, статус, внимание окружающих и славу.
- Потребность в самоактуализации - это стремление человека к воплощению заложенных в нем потенциалов

Изменение первоочередных потребностей идет по линии от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей (физиологических), приоритеты человека направляются на реализацию интересов, стоящих более высоко в предложенной иерархии.

При этом потребности более низкого порядка не обязательно должны быть удовлетворены полностью. Главное, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие.

#### Проблемные области теории:

- в реальности потребности более высокого ранга могут подавлять потребности более низких ступеней иерархии;
- тезис А. Маслоу о том, что «удовлетворенная потребность не может рассматриваться как мотив». Ведь иерархия потребностей включает в себя не только потребности;
- не совсем понятны критерии смены актуализированных потребностей. В какой момент, при каком уровне удовлетворения потребностей более низкого уровня начинают быть значимыми и удовлетворяться потребности более высокого уровня;
- группы потребностей выделяемых А. Маслоу не подвергаются детальной оценке, и выбор удовлетворяемой потребности в их рамках не является у него объектом обсуждения.
- отсутствует связь с внешними условиями хозяйственной деятельности индивида. Мотивирующие факторы рассматриваются как абсолютно эндогенно заданные;

- всеобщее навязывание человеку возможностей в самоактуализации может иметь неоднозначный ответ. Ведь издержки подобных мероприятий вполне могут перекрыть положительный эффект в случае если человек имеет слишком большие амбиции в плане удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- полном отсутствии взаимозаменяемости потребностей (так как они находятся на разных уровнях иерархии) и возможности компенсации увеличения удовлетворенности одних потребностей, за счет снижения возможности удовлетворения других.

### ***2.2.2. Теория двух групп факторов Ф. Херцберга***

Суть теории заключается в разделении факторов, влияющих на экономическое поведение работника на две группы.

Первая группа факторов - это "**мотиваторы**". К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности. Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей

Вторая группа факторов - "**гигиенические**". К таковым относятся: справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой - следствие действия гигиенических факторов.

*Практические рекомендации по повышению мотивации и производительности труда , формируемые на базе двухфакторной модели мотивации Ф. Херцберга:*

- «Предотвращение настроений неудовлетворенности и душевных болезней настолько же важно, насколько поддержание мотиваторной удовлетворенности и душевного здоровья». То

есть, по мнению Херцберга, две группы факторов получают равнозначными по своей силе.

- Для максимизации эффективности деятельности работников творческого труда необходимо наличие «мотиваторов», гигиенические факторы могут способствовать росту эффективности деятельности, но не приводят к ее максимальному проявлению.
- «Чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия».
- Работник должен сам выбирать содержимое социального пакета

Проблемные области теории основаны на методике опроса:

- опрос проводился среди двух категорий персонала - бухгалтеров и инженерных работников
- суть опроса – субъективная оценка респондентом наиболее ярких и запоминающихся для него ситуаций и их причин

Основные проблемные области теории:

- не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой;
- не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе;
- возможность систематической ошибки при сборе данных. Когда человека просят описать причины его неудач, то в ответ мы услышим, что они заключаются во внешних по отношению к человеку факторах (виноват может быть начальник, общественный транспорт, партнеры или государство в целом). Но когда речь заходит о достигнутых человеком успехах, то здесь он говорит об упорном труде, годах подготовки, ярких способностях и пр., то есть находит первопричину своих побед в себе самом;
- влияние внешних факторов на мотивацию к работе в теории Херцберга выражено лишь в отношении дихотомии «творческая – монотонная» работа, в том смысле, что только вид работы может определить приоритетность воздействия на ее эффективность той или иной группы мотивов;

- объектом исследования Херцберга не является относительная приоритетность потребностей и ценностей в рамках групп мотиваторов и гигиенических факторов;
- не решен вопрос об оптимальном сочетании уровней отдельных факторов, а так же о компенсации изменения одного фактора изменениями других;
- нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника. Ведь любые изменения в факторах как гигиенических так и мотивационных требует определенных затрат ресурсов;
- практически не учитывается взаимовлияние мероприятий, направленных на создание гигиенических и мотивационных факторов. Вопрос заключается в том, можно ли увеличивать проявление «мотиваторов» без изменения в гигиенических факторах.

Вместе с тем, необходимо отметить, что ценность теории двух групп факторов Херцберга заключается в следующем:

- Получены достаточно подробные описания отношений работников к тем или иным событиям на рабочем месте
- Систематизированы факторы, оказывающие влияние на отношение работника к труду
- Показано влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных на изменение отношения человека к труду и на результаты его деятельности
- Исследован кумулятивный эффект повышения производительности труда при достижении работником потребностей в самоактуализации
- Показана важность внезапности, неожиданности для работника поощрения в деле увеличения степени его положительных эмоций, особенно в рамках такого фактора как признание

### **2.2.3. Трехфакторная модель Мак-Клелланда**

По мнению Мак-Клелланда<sup>30</sup>, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

**Потребность достижения** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

**Потребность соучастия** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

**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.

Потребность властвования опосредуется двумя группами устремлений:

- Получение власти ради властвования.
- Получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач

Важнейшим достижением теории Мак-Клелланда – различение двух групп мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания (см. тему 1).

Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

---

<sup>30</sup> Возможный вариант написания фамилии – Дэвид Макклелланд (David C. McClelland) родился 20 мая 1917 года в США. Основная книга «Мотивация человека».

#### **2.2.4. X-, Y-теория Мак-Грегора<sup>31</sup>**

Мак-Грегор впервые обратил внимание на то, что системы мотивации труда находятся в прямой зависимости от предположений и взглядов менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных.

Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им "*Теорией X*" и "*Теорией Y*".

*Теория X исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:*

- Работники не любят работать и пытаются избежать лишних (по их мнению) усилий.
- Работники безответственны и несамостоятельны.
- Для стимулирования работников необходимо их принуждение, контроль и угроза наказания.
- Ценность рабочего места заключается в его стабильности и гарантированности.
- Потребность в самореализации у работников отсутствует.

*Теория Y исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:*

- Работники воспринимают труд как один из необходимых для любого человека процессов.
- Работник, при наличии интереса, способен к самоорганизации и самоконтролю.
- У работников есть потребности к ответственности и свободе принятия решений.
- Работники нуждаются в новой деятельности, проявлении креативности, достижениях (т.е. стремятся к самореализации).
- Ограничение свободы и возможностей самореализации приводит к снижению эффективности работы и настраивает работника на противостояние целям организации.

*Проблемные области теории:*

- высокая степень абстракции (либо работник ленив либо активен и внутренне мотивирован);

---

<sup>31</sup> Дуглас Мак-Грегор родился в 1906 г. Основной труд: "The Human Side of Enterprise" ("Человеческая сторона предприятия"), опубликована в 1960.

- нет анализа развития мотивации работника во времени;
- идеализация У-теории, как лучшей базы для управления персоналом.

### ***2.2.5. Диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Оллпорт и др.)***

Создателем диспозиционной концепции личности является В. Ядов. В целом данная концепция носит универсальный характер и является попыткой описать систему регуляции любой личности, а не только участвующей в экономических отношениях. Однако предложенная им теория представляет достаточный интерес и для ученых, работающих над проблемами мотивации экономических агентов.

В. Ядов подверг критике ***аттитюдную теорию*** регуляции поведения человека<sup>32</sup>. Он приводит многочисленные результаты исследования аттитюдов, которые носят крайне противоречивый характер и часто являются доказательством невозможности прогноза поведения, исходя из анализа социальных установок человека.

В. Ядов пытается решить эту проблему через формирование диспозиционной системы, которая состоит из таких элементов, как диспозиционные образования и диспозиционные компоненты.

В соответствии с временными рамками потребностей индивида он выделил *три вида диспозиционных образований:*

- элементарные фиксированные установки, которые направлены на разрешение постоянно возникающих «предметных» ситуаций;
- социальные фиксированные установки, предназначенные для нахождения баланса между социальными потребностями, возникающими в ходе групповых отношений, и социальными ситуациями, т.е. собственно аттитюды;
- ценностные ориентации на цели и способы их достижения, связанные с поиском компромисса между идеологией индивидуума и образом его жизни<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Аттитюд, или социальная установка представляет собой целостно-личностное состояние готовности, настроенности на поведение в данной ситуации и для удовлетворения определенной потребности. В результате повторения ситуации, в которой данная потребность может быть реализована, установка личности закрепляется, фиксируется. (Ядов В.А., 2003)

<sup>33</sup> Ядов В.А., 2003

В формировании каждого диспозиционного образования в том или ином соотношении принимают участие *когнитивные, эмоциональные и поведенческие* компоненты. При этом, в каждой ситуации на формирование действия воздействуют одновременно все три диспозиционных образования. Правда, с разной степенью проявления.

Как отмечал В. Ядов: «Целесообразность включения в регуляцию деятельности определенного диспозиционного образования, фиксированного в прошлом опыте, непосредственно зависит: 1) от потребностей физического и социального существования и 2) от уровня («масштаба») ситуации или условий деятельности».

Преимущества диспозиционной теории:

Безусловной заслугой В. Ядова, прямо вытекающей из теории диспозиций, является то, что он и его соратники обратили внимание на возможность удовлетворения работником в процессе его трудовой деятельности благ сравнительно низкого порядка, а не только потребности в доходе<sup>34</sup>.

Важным выводом из представленной теории является то, что на принятие человеком решения накладывают отпечаток множество факторов, меняющих свою значимость в зависимости от ситуации.

Основные проблемные области модели:

- отсутствие критериев, позволяющих отделить ситуации, в которых доминирующее положение занимают те или иные диспозиционные образования.;
- диспозиции В. Ядова стоит рассматривать как проявление ролей и рутин, которые искусственно созданы или восприняты индивидуумом с целью экономии затрат усилий. До той поры, пока они не мешают человеку следовать своим ценностным ориентациям, они будут использоваться, но как только они начинают входить с ней в противоречие и имеются внешние условия, благоприятствующие его разрешению, произойдет их соответствующая трансформация;
- классификация ситуаций, где доминируют те или иные диспозиционные образования, необходима не по фактору

---

<sup>34</sup> Человек и его работа / Под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина и В. А. Ядова. – М., 1967

времени, а по воздействию на систему ценностей и потребностей, исходя из которой, индивид будет формировать свое поведение под приоритетным воздействием одной из диспозиций.

### **2.2.6. Типологическая модель Герчикова<sup>35</sup>**

Модель основана на выделении среди персонала лиц с преобладанием одного из пяти типов мотивации. При этом преобладание того или иного типа не исключает возможности проявления и других мотивационных черт

Тип мотивации определяется исходя из специального теста «Мотуре», разработанного В.И. Герчиковым.

Типы мотивации по Герчикову<sup>36</sup>:

- **Инструментальная.** Интересует: цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – минимальная зависимость в зарплате от воли и расположения начальства. Отличает развитое социальное достоинство – возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он/она считает для себя достойным.
- **Профессиональная.** Интересует: содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы; возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы. Отличает ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм.
- **Патриотическая.** Интересует: участие в реализации общего, очень важного для организации дела; реальные успехи в его реализации; общественное признание их участия в общих достижениях. Отличает убежденность в своей нужности

<sup>35</sup> Герчиков Владимир Исакович (1938-2007)

<sup>36</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 стр. Раздел 3.5, 4.5 (Герчиков В.И.)

организации и готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

- **Хозяйская.** Отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей, для тех, кто ведет собственное дело.
- **Люмпенизированный работник** – с мотивацией избегания. Отличается стремлением минимизировать свои трудовые усилия; низкой ценой рабочей силы; расчетом на «халяву» и благосклонность руководителя, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь не может – нечем. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, и смирился с этим.

Для разных стран характерна своя структура распространенности отдельных типов трудовой мотивации (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Сравнительная динамика структуры трудовой мотивации<sup>37</sup>

Типы мотивации	Промышленность СССР в 1970-80-е гг.	Зап. Европа в 1980-90-е гг.	Бизнес-организации современной России
Инструментальная	15-20	40-45	35-50
Профессиональная	20-25	40-45	15-20
Патриотическая	5-10		5-15
Хозяйская	10-15	3-5	5
Люмпенизированная	35-40	5-10	25-35

Герчиковым были проанализированы предпочтительные типы мотивации работников для замещения ими тех или иных должностей (табл. 2.2.). Например, менеджерам по продажам лучше обладать инструментальной мотивацией, а менеджеру по маркетингу – профессиональной.

<sup>37</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С.228

Таблица 2.2 – Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и внутрифирменных перемещениях персонала<sup>38</sup>

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий		Хозяйская

В таблице 2.3 приводятся зависимости между трудовым поведением работника в разрезе исполняемых функций, проявления инициативы и дисциплины и типом мотивации.

Таблица 2.3 – Связь типов мотивации с некоторыми видами трудового поведения<sup>39</sup>

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Средняя
Профессиональная	Расширение	Высокая	Средняя, со срывами
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах работы, функции	Средняя, со срывами
Люмпенизированная	Сужение	Отсутствует	Средняя или низкая

В таблице 2.4, Герчиковым сведены основные правила применения систем стимулирования к работникам, различающимся по типу трудовой мотивации.

<sup>38</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С.228

<sup>39</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С.228

Таблица 2.4 – Стимулирование работников с разными типами мотивации<sup>40</sup>

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Применимы: денежной компонентой	Запрещены	Применимы: знаковой компонентой	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы: денежной компонентой	Применимы при целевой договоренности	Применимы: знаковой компонентой	Применимы при целевой договоренности	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

Несмотря на множество достоинств типологической модели мотивации среди которых можно особенно отметить доступность для понимания, простоту и относительную дешевизну применения на практике, она имеет свои ограничения.

К основным проблемным областям модели относятся:

- отсутствие компенсационной модели. По сути дела, автор показывает какие стимулы будут способствовать тому, что бы удовлетворить запросы работника, но нет концепции того, что получит организация при применении рассмотренных систем стимулирования. Например, измениться ли активность или исполнительность люмпенизированного работника, если мы применим к нему патерналистскую или негативную мотивацию?;
- тип мотивации работника берется фиксированным, неизменным, что идет в разрез с общей схемой мотивационного процесса. Можно ли считать, что наращивая негативные стимулы, мы можем ожидать от люмпенизированного работника все более и более эффективной работы?;
- обосновывается желательность типа мотивации при выполнении работником той или иной функции, но не анализируется проблема, когда предприятие вынуждено использовать на рабочем месте персонал с несоответствующим типом мотивации;

<sup>40</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С.228

### **2.2.7. Система сбалансированных показателей Рамперсада**

Универсальную сбалансированную систему показателей деятельности (TPS) и ее уточнение в виде индивидуальной сбалансированной системы показателей (PBSC), первая из которых была сформирована *Хьюбертом Рамперсадом* в начале 1990-х годов, можно по праву назвать одними из самых современных концепций в области теории человеческих отношений.

*В основу* сбалансированной системы показателей заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации. Заслугой данной концепции является то, что она предоставляет метод перевода неявных знаний и ощущений об устремлениях человека и организации в их реальную форму. Другими словами она позволяет осознать человеку и организации свои истинные цели и ценности.<sup>41</sup>

Х. Рамперсад уделяет повышенное внимание внутренней, а не внешней мотивации человека, говоря о том, что именно она способна обеспечить больший уровень заинтересованности персонала фирм в своей работе. Он подчеркивает, что материальные стимулы в настоящее время «уже утратили свое прежнее значение в качестве стимула к труду».

Индивидуальная сбалансированная система показателей состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

*К основным группам элементов относятся:*

1. ***внутренняя***, подразумевающая здоровье и душевное состояние работника;
2. ***внешняя***, определяющая отношения индивида с другими людьми;
3. ***знания и обучение***, олицетворяющая имеющиеся у индивида навыки и способности к обучению;
4. ***финансовая***, обуславливающая финансовые запросы и возможности их удовлетворения.

---

<sup>41</sup> Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – С.6

Путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценно-смысловых ориентиров его жизни к конкретным мерам по улучшению указанных четырех элементов деятельности. Этот путь раскрывается через последовательный переход от личной миссии, через личное видение, личные ключевые роли, личные критические факторы успеха, личные цели, к личным показателям деятельности и мерам по их улучшению.

Действуя по предложенной Х. Рамперсадом методике, человек открывает для себя путь к самосовершенствованию и гармонии с внешней средой.

Проблемные области теории:

- трудоемкость и повышенные требования к мотивации формирования подобной системы со стороны индивида;
- необходимость количественных ориентиров для личных показателей деятельности человека, во всех сферах (например: «сколько раз мне удалось помогать другим», «количество откровенных и приятных разговоров с теми, кого я люблю», «количество ссор с женой»);
- основные проблемы концепции Х. Рамперсада, как представляется, заключаются в методике совмещения системы показателей индивида (работника) с системой показателей работы отделов и организации в целом. Основной метод согласования – это доверительные беседы работников с наставником (руководителем подразделения) при участии специалиста по HR-менеджменту.

Отмеченные пробелы теории Х. Рамперсада приводят к следующим сложностям ее практического применения:

- высоки требования к доверию между участниками бесед;
- не приводится никаких теоретических положений о том, каким образом проводить процесс нахождения компромисса между интересами работника и организации. Ведь при проведении подобных бесед, часто будут возникать потребности в примирении крайне полярных позиций;

- отсутствует методология учета взаимосвязи отдельных ценностей и потребностей, влияющих на окончательный выбор человеком той или иной цели.

### 2.3. Процессуальные теории мотивации

К основным процессуальным теориям относятся:

- Теория Портера-Лоулера
- Теория ожиданий В. Врума
- Теория справедливости С. Адамса

#### 2.3.1. Теория Портера-Лоулера

**Теория Портера-Лоулера** (авторы Л. Портер, Э. Лоулер) акцентирует внимание на модели в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. По сути – синтез теорий ожиданий и справедливости (рис. 2.1<sup>42</sup>).

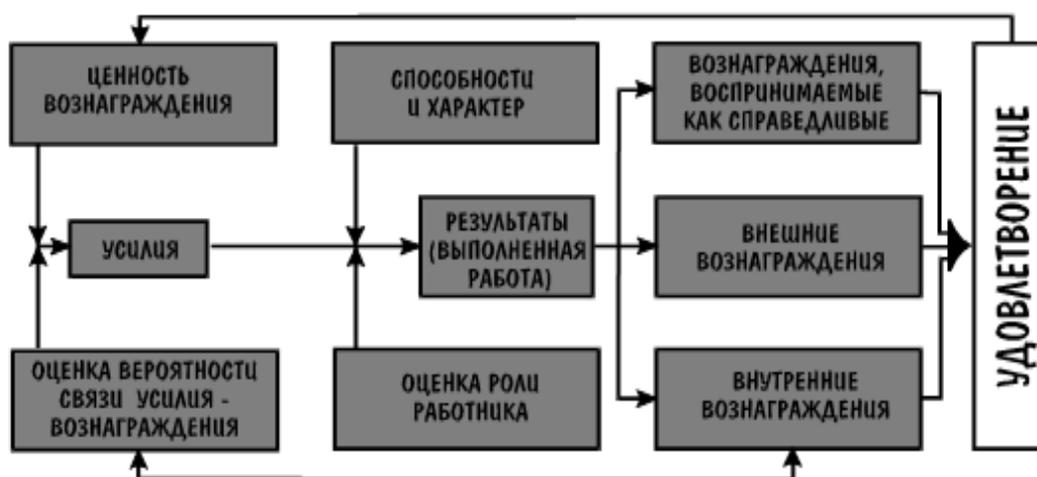


Рис. 2.1. Принципиальная схема модели мотивации Портера-Лоулера

<sup>42</sup> Рисунок – Инфоменеджмент. URL: <http://infomanagement.ru/referat/175/5>

Основные выводы данной теории сводятся к следующему:

- В системе ценностей человека важную роль занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения.
- Помимо внешних вознаграждений (зарплата или премия, например), человек получает внутреннее вознаграждение (радость от сделанной работы и т.д.), что способствует повышению уровня его удовлетворенности.
- Важны не только внешние вознаграждения, но и оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения. Если оценка справедливого вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе.
- Высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Проблемные области теории Портера - Лоулера:

- основной проблемой является отсутствие какой-либо модели определения приоритетности и взаимосвязи отдельных целевых установок индивидуумов. Главным образом данная теория сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с контрагентами. Хотя авторы и упоминают внутреннюю мотивацию человека и указывают на ее значение, тем не менее, она не является в данной теории предметом детального рассмотрения;
- вызывает сомнение настойчивое утверждение авторов теории, что удовлетворение работника должно возникать после выполнения работы, а не до этого процесса. Само по себе обещание вознаграждения, подкрепленная уверенностью в правдивости подобного обещания может повысить удовлетворенность человека в тот же момент. Дождаться для этого окончания работы вовсе не требуется. Кроме того, сам процесс работы вполне способен вызвать у людей чувства удовлетворения.

### **2.3.2. Теория ожиданий В. Врума**

Суть теории ожиданий В. Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня.

Таким образом в основе мотивации лежат три вида связей:

- Связь «затраты-результат» (З-Р)
- Связь «результат-вознаграждение» (Р-В)
- Валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов

Мотивация = З - Р х Р-В х Валентность.

При этом результаты первого уровня (**связь З-Р**), по сути, представляют собой плановые задания, которые человек получает от своего начальника.

Результаты второго уровня (**связь Р-В**) являются функцией от результатов первого уровня и представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности (объем денежного вознаграждения, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.)

Под **валентностью** понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.

**Основной вывод:** Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Проблемные области теории ожиданий В.Врума:

- анализу подвергается не то, что человек хотел бы сделать в той или иной ситуации, а скорее как он отреагирует на конкретное внешнее предложение (необходимость достижения результатов первого уровня). Проблема в том, что помимо полученного предложения человек, как правило, уже находится в состоянии какого-либо действия. Модели взаимосвязи уже имеющихся у человека заданий с новыми никак не раскрываются в рамках данной теории;
- отсутствует исследование динамики изменения валентности под воздействием соответствующих достижений и результатов. То

есть предполагается, что предпочтения индивида в отношении тех или иных факторов мотивации носят устойчивый характер;

- теория В. Врума предполагает, что в целом первичные результаты направлены на улучшение возможностей человека в получении результатов второго уровня. Тем не менее, реальность такова, что для достижения положительного эффекта в достижении одного результата второго уровня, нам часто приходится жертвовать другими результатами того же уровня. К сожалению, в теории В. Врума вопросы взаимовлияния и взаимокомпенсации результатов второго уровня практически не рассматриваются;
- не учитывается то, что активность или усилия, которые необходимо приложить для достижений целей первого уровня, одновременно является в каком то смысле отрицательным результатом второго уровня.

### ***2.3.3. Теория справедливости Стейси Адамса***

**Суть теории:** Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

**Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения:**

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (выражение прямого недовольства или увеличение позитивной активности);
- воздействие на положение других членов организации;
- уход из отдела или фирмы;
- сокращение собственных усилий;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения.

**Проблемные области теории:**

- узость факторов, влияющих на мотивацию работников (помимо чувства справедливости есть и другие мотиваторы);

- недостаточная прогнозность развития ситуации несправедливости (какая реакция будет выбрана тем или иным работником).

### **Вклад процессуальных теорий в исследования мотивации**

- Теория Портера-Лоулера и теория Врума дали толчок к осознанию управленцами необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда.
- Интересно и внимание к наличию обратной связи, при которой уже полученный результат и справедливость предшествующего вознаграждения способны оказать влияние на мотивацию к будущей работе.
- Теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.

## **2.4. Эмпирические исследования**

### **2.4.1. Хоуторнские эксперименты**

Хоуторнские эксперименты проводились в 1927-1932 гг. на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company.

Исследованию подверглись рядовые работники, занятые в производстве электротехнических изделий.

*Предмет исследования* – влияние условий труда на эффективность деятельности.

Основным *итогом* экспериментов явилось то, что производительность труда во многом определяется не самими условиями труда, а их субъективным восприятием работниками.

Во вторых была обнаружена сильная зависимость между индивидуальным поведением работника и поведением коллектива.

*Недостатки наблюдений:*

- Отсутствие четкой функции влияния на индивида групповых ограничений, а также связи результатов этих ограничений с результативностью работы.

- Вызывает сомнение так же и способ определения приоритетности целевых функций членов группы, через групповые ценности.

#### ***2.4.2. Исследования внешнего подкрепления мотивации***

*«Если к интринсивной привлекательности, достаточной для побуждения к деятельности по выполнению задания, добавляется еще и экстринсивная привлекательность и, таким образом, возникает "сверхподтверждаемость" некоторой нравящейся субъекту деятельности, то предрасположенность к ней, измеренная по ряду параметров, характерных для «внутренней» мотивации, снижается»<sup>43</sup>.*

В основе большинства исследований о внешнем подкреплении последнее заключалось в материальном стимулировании испытуемых (жетонами, деньгами и т.д.), что вызывало диссонанс личностных целей и модификацию способов достижения внешне фиксируемого результата.

*Основные результаты исследований в области подкрепления внутренней мотивации внешней:*

- экстринсивная и интринсивная мотивации активно конкурируют друг с другом;
- краткосрочное внешнее подкрепление о котором известно заранее чаще всего ослабляет внутреннюю мотивацию;
- длительный процесс внешнего подкрепления может ослаблять внутреннюю мотивацию однако не во всех случаях;
- внешнее подкрепление способствует изменению выбираемой сложности заданий и способов достижения контролируемых результатов;
- сильно мотивированные испытуемые склонны вызываться работать с трудными заданиями в ситуации, требующей внутренней оценки, и с легкими, когда оценка осуществляется извне.

---

<sup>43</sup> Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 2. М: Педагогика, 1986. С. 234-248.

### 2.4.3. Исследования Магуна

В. Магун определил понятием благо «те состояния и процессы субъекта и его внешней среды, которые являются причинами сохранения и развития субъекта», а «состояние отсутствия какого-либо блага  $x$  термином «потребность в благо  $x$ »<sup>44</sup>.

«Появление блага уничтожает (отменяет) или уменьшает потребность, а появление потребности — соответствующее состояние блага»<sup>45</sup>.

Рассмотрение благ и потребностей проводится Магуном в иерархии сходной с иерархией благ К. Менгера<sup>46</sup>. Магун пишет: «конечные результаты — индивидуальные блага первого порядка — это внутренние состояния самого субъекта, проявления его сохранения и развития», «функционально эквивалентным благам  $n+1$  порядка присуща обобщенность по благо  $n$ -ного порядка»<sup>47</sup>.

При этом, он отмечает, что «В каждой из причинно-следственных цепочек, входящих в состав оцениваемого варианта деятельности, субъектом учитывается лишь значимость и вероятность ценности наиболее низкого порядка, а инструментальные значимости предшествующих компонентов действия не влияют на общую оценку варианта.

Магун обратил внимание на амбивалентность любого действия человека «т. е. сочетание в одном предмете полезных и вредных свойств. В этом случае последние выступают в качестве *цены* за использование первых. Итоговая ценность какого-либо события или их системы вычисляется посредством алгебраического суммирования его частных ценностей (или валентностей)»<sup>48</sup>. Каждое удовлетворение одной потребности ведет к одновременному возникновению другой, которая является ценой удовлетворения первой.

---

<sup>44</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. — Ленинград: Наука, 1983. — С.7-8.

<sup>45</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. — Ленинград: Наука, 1983. — С.8.

<sup>46</sup> Менгер К. Основания политической экономии, 2006, Гл.1, § 2

<sup>47</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. — Ленинград: Наука, 1983. — С.11.

<sup>48</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. — Ленинград: Наука, 1983. — С.47.

В. Магун приводит четыре группы возможных цен:

- Энергетические затраты (активность);
- Временная фрустрация потребности (лекарство сначала наносит вред здоровью, но затем помогает его восстановить);
- Конфликт между индивидуальными и интернализированными социальными потребностями;
- Отказ от одной потребности ради другой в результате ограниченности объема ресурсов<sup>49</sup>.

Недостатки исследования Магуна:

В. Магун использует волевые усилия или психофизическую энергию человека в качестве ресурса для удовлетворения потребностей, которые являются как бы конечными благами. Поэтому стоимость этих благ можно измерить в количестве этого ресурса.

Однако, особенностью индивидуальных благ является то, что они, являясь отчасти конечными благами (на соответствующем уровне иерархии) одновременно являются и ресурсами и могут быть использованы для удовлетворения других благ непосредственно.

Таким образом, так же как можно рассматривать волевые усилия как ресурс для прочих потребностей, можно говорить о том, что ограничение стремления к самосохранению, как явно базовой потребности первого уровня у В. Магуна, само по себе может быть ресурсом удовлетворения потребности в развитии.

Конфликт между индивидуальными и интернализированными социальными потребностями возникает, когда человек вынужден подчиниться внешним по отношению к нему потребностям, усвоенным из практики общения с окружением.

На основании интернализации В. Магун отвергает возможность появления у человека альтруистических, нравственных и прочих подобных потребностей<sup>50</sup>. Кажется, Магун сделал неверный вывод, пытаясь рассматривать упомянутые потребности только как часть потребностей внешней по отношению к человеку системы. Действительно человек не может являться носителем какой-либо навязанной потребности, без того чтобы не принять ее за свою собственную, самооценную.

---

<sup>49</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Ленинград: Наука, 1983. – С.62-63

<sup>50</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Ленинград: Наука, 1983. – С.53.

Скорее всего, интернализируемые потребности В. Магуна представляют собой некие нормы поведения, которых должен придерживаться человек, надеясь на получение тех или иных благ от общества, однако не разделяемых им самим.

Связь удовлетворенности работника и производительности труда.

Результаты его исследований показали, что присутствует «закономерное сосуществование в любой выборке работников прямых и обратных соотношений между продуктивностью трудовой деятельности и удовлетворенностью потребностей личности»<sup>51</sup>.

Применяемые им методики обработки первичной информации позволили разделить работников на отдельные группы в зависимости от направленности упомянутой зависимости.

В первой группе находились работники, имеющие положительную корреляцию между удовлетворенностью и продуктивностью труда. Во вторую группу входили лица, у которых с ростом продуктивности наблюдалось падение удовлетворенности.

*Главной причиной* подобных различий В. Магун называет разницу между теми выгодами, которые получает работник от большей производительности и затратами человека на ее достижение (усталость, нарушения здоровья)<sup>52</sup>. При этом важным моментом является ориентация человека на внутренние или внешние мотивы деятельности. Так, если человек высоко ценит материальное вознаграждение, то зачастую при росте его производительности с этой целью, он не получает необходимого материального возмещения и становится не удовлетворен условиями труда, возможности самостоятельного изменения которых для него маловероятны.

Итак, мы рассмотрели преимущества и ограничения использования наиболее известных на сегодняшний день теорий и моделей трудовой мотивации. В следующей теме будет рассмотрена одна из новейших концепций трудовой мотивации – концепция личных издержек.

---

<sup>51</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Ленинград: Наука, 1983. – С.168.

<sup>52</sup> Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Ленинград: Наука, 1983. – С.70.

## **Вопросы**

1. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу
3. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга
4. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак-Грегора
5. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера
6. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова
7. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Стейси Адамса
8. Основные положения, достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей Рамперсада.
9. Основные положения, достоинства и недостатки диспозиционной модели Ядова.
10. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

## **Тесты**

1. Идеи о важности нормирования и организации труда впервые были \_\_\_\_\_ высказаны \_\_\_\_\_ представителями \_\_\_\_\_ теорий мотивации:  
А) процессуальных;  
Б) содержательных;  
В) традиционных;  
Г) эконометрических.
2. В основе какой, из представленных ниже, мотивационных концепций одним из главных элементов является потребность властвования, под которой понимается «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении»:

- А) системы сбалансированных показателей Рамперсада;
- Б) типологической модели Герчикова;
- В) трехфакторной модели Мак-Клелланда;
- Г) диспозиционной теории Ядова.

3. К процессуальным теориям мотивации **не** относится:

- А) модель Портера-Лоулера;
- Б) трехфакторная модель Мак-Клелланда;
- В) теория справедливости С. Адамса;
- Г) теория ожиданий Врума.

4. «Мотиваторы» в теории Герцберга в отличие от «гигиенических факторов»:

- А) связаны, прежде всего, с комфортностью условий труда работников;
- Б) являются факторами, которые способны привести к формированию мотивации к работе;
- В) главным образом описывают возможности достижения целей самореализации;
- Г) могут повлиять на эмоциональное состояние работника.

5. Инструментальная мотивация характеризуется:

- А) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- Б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;
- В) первоочередностью материальных интересов работника;
- Г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

6. Расположите следующие потребности в иерархии Маслоу в правильной последовательности от низших к высшим:

А	Потребность в признании
Б	Физиологические потребности
В	Потребность в самоактуализации
Г	Потребность в безопасности
Д	Потребность в принадлежности и любви

7. Найдите соответствие между мотивационными теориями (моделями) и описанием их отдельных элементов:

А	Теория справедливости С. Адамса	___ Под валентностью в этой концепции понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.
Б	Теория ожиданий Врума	___ В этом логическом конструкте автор выделяет пять видов работников исходя из приоритетных мотивов к трудовой деятельности.
В	Типологическая модель Герчикова	___ Соотнесение своего вознаграждения с вознаграждением других работников на аналогичных должностях рождает соответствующую мотивацию.
Г	Х,У теория Мак-Грегора	___ Также как и типологическая модель Герчикова является содержательной теорией мотивации.

8. Одной из зависимостей, являющейся результатом исследований в области подкрепления внутренней мотивации внешней, является следующая:

- А) если позволяют физиологические ограничения, человек будет стремиться к реализации им своих интересов и выбирать в первую очередь наиболее ценные из них;
- Б) длительный процесс внешнего подкрепления всегда усиливает внутреннюю мотивацию;
- В) если оценка выполнения задания осуществляется извне, то при одинаковой интринсивной мотивации, человек стремится выбирать более легкие задания;
- Г) краткосрочное внешнее подкрепление, о котором известно заранее, как правило, в значительной мере увеличивает внутреннюю мотивацию и повышает качество результата.

## ТЕМА 3. КОНЦЕПЦИЯ ЛИЧНЫХ ИЗДЕРЖЕК

### Содержание темы:

- Удовлетворенность как базовая цель поведения.
- Понятие личных издержек.
- Классификация личных издержек.
- Личные материальные издержки.
- Издержки дискомфорта.
- Методика оценки уровня личных издержек.
- Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
- Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
- Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
- Определение целевых функций работников.
- Факторы изменения целей во времени.
- Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

### **Требования к модели поведения работника**

#### Модель должна описывать следующие параметры:

- Систему ценностей, предпочтений и пр. интринсивных мотиваторов индивидуума (материальных и нематериальных) с учетом их приоритетности;
- Механизм определения целей деятельности;
- Динамику целевых установок во времени
- Влияние внешних по отношению к индивидууму факторов на принятие им экономических решений;
- Взаимосвязь мотиваторов и результатов деятельности индивида;
- Критерии оценки эффективности экономической деятельности (или обменов).

### 3.1. Базовые определения

Формируемая модель строится на принципах «методологического индивидуализма» и исходит из того, что каждое действие по достижению цели осуществляется конкретным лицом. По выражению Мизеса Л. именно человек способен «предпочитать одно и отвергать другое», «все поступки совершают индивиды».

При рассмотрении труда с позиций работающего человека базовой целью трудовой деятельности является *создание благ, повышающих его удовлетворенность в условиях действующих ограничений*.

Ограничения возможностей производства благ могут быть абсолютными и относительными (в том числе и самоограничениями).

Совокупность абсолютных и относительных ограничений предложено именовать **препятствиями**.

Любые препятствия, с которыми сталкивается человек в процессе преследования своих интересов, в рамках формируемой концепции, обозначаются термином «**личные издержки**» (ЛИ или РС – personal cost).

Величина или объем личных издержек ( $Q_{pc_i}$ ) является показателем того, в какой мере ограничена реализация  $i$ -го интереса человека. Чем выше эта величина, тем меньше достигнутый уровень реализации стоящих за этими издержками интересов.

#### Виды препятствий

Личные издержки могут быть следствием наличия следующих препятствий:

1. **внешние** препятствия или ограничения (доступность и объем имеющихся ресурсов и др.);
2. **внутренние** препятствия или ограничения (достигнутый уровень компетенции, пороги физической активности и пр.).
3. **самоограничения** – как целенаправленное и самостоятельное ограничение возможностей удовлетворения человеком каких-либо интересов.

Реализация любых мотивов может быть направлена либо на увеличение удовлетворенности человека, либо на сохранение достигнутого уровня (мотивы приближения или избегания Мак-

Клелланда). Вместе с тем, любое движение к реализации мотивов в условиях ограниченных ресурсов затратно с точки зрения роста тех или иных личных издержек. Отсюда вытекает дуалистический характер личных издержек (рис. 3.1)

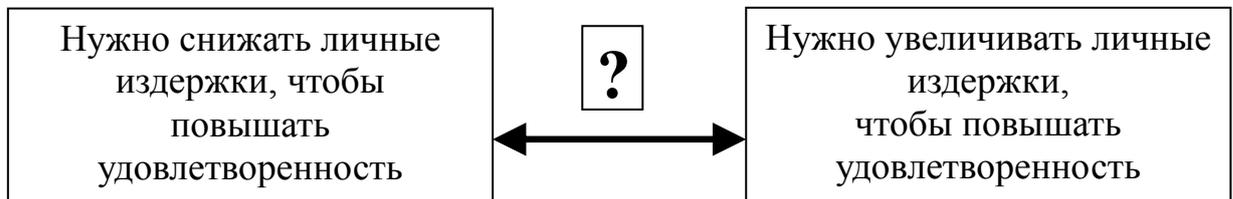


Рис. 3.1. Дуалистический характер личных издержек

Уровень отдельных личных издержек должен рассматриваться одновременно и как индивидуальная цель деятельности, и как средство достижения альтернативных целей.

### 3.2. Классификация личных издержек

Все личные издержки можно разделить на две группы

- личные материальные издержки (ЛМИ), представляющие собой потерю дохода индивида во всех формах;
- издержки дискомфорта (ИД) как ограничения преследования нематериальных интересов человека<sup>53</sup>.

#### Классификация издержек дискомфорта:

##### **1. Издержки достижения результата (ИДР):**

- Издержки активности использования знаний и умений;
- Издержки инициативности;
- Издержки интенсивности труда.

##### **2. Издержки нестабильности (ИН):**

- Издержки ответственности;
- Издержки риска и неопределенности;
- Издержки неустроенности работы.

##### **3. Социальные издержки (СИ):**

- Издержки ограничения общения;

<sup>53</sup> Чекмарев О.П., Астахов А.И. Экономические институты России: влияние фактора мотивации. – СПб.: Лики России, 2003. – с.45

- Снижение сплоченности и взаимопонимания в группе;
- Принижение своего общественного статуса.

#### ***4. Издержки самооценки (ИС):***

- Ограничение свободы, контроль;
- Невозможность самореализации;
- Ограничение стремления к руководству;
- Ущемление собственного достоинства.

#### ***5. Издержки отдыха (ИО):***

- Ограничение свободного времени;
- Уменьшение возможности общения и заботы о близких людях<sup>54</sup>.

#### **Издержки достижения результата**

- ***издержки активности использования знаний и умений*** – характеризуют временные аспекты работы.
- ***издержки интенсивности труда*** – характеризуют количественные параметры труда в единицу времени.
- ***издержки инициативности*** – характеризуют качественный параметр труда, заключающийся в уровне использования компетенции для решения нерутинных, нетривиальных задач.

#### **Издержки нестабильности**

- ***издержки ответственности*** – необходимость отвечать за свои поступки и поступки людей, которые находятся в ведении человека (зависимы от него) в условиях большей или меньшей неопределенности
- ***издержки риска и неопределенности*** – наличие вероятности или непредсказуемости течения процессов, ситуаций и событий (характеризуются такими условиями труда как уверенность в постоянной работе и зарплате, рискованность и неопределенность в работе, защищенность, забота фирмы о сотруднике)
- ***издержки неустроенности работы*** – уровень соблюдения норм охраны труда, комфорта на рабочем месте, размеренность рабочих процессов

---

<sup>54</sup> Чекмарев О.П., Астахов А.И. Экономические институты России: влияние фактора мотивации. – СПб.: Лики России, 2003. – с.65-71

- **издержки ограничения здоровья** – факторы рабочего места, способствующие снижению уровня здоровья работника.

#### Социальные издержки

- **ограничения общения** – препятствия коммуникациям между коллегами или клиентами.
- **снижения сплоченности и взаимопонимания в коллективе** – рост недопонимания, отчуждения или осуждения работника другими людьми.
- **принижения своего социального статуса** – препятствие занятию работником должного (или искомого) места в иерархии общества, чувство справедливости, например в распределении результатов труда между сотрудниками.

#### Издержки самооценки

- **ограничение свободы, контроль** – увеличение надзора и отчетности в количественном и качественном выражении, препятствия в реализации собственных методов, идей достижения результатов в рамках функциональных обязанностей;
- **невозможность самореализации** – ограничение возможностей самостоятельных действий в направлении индивидуально желаемых целей;
- **ограничение стремления к руководству** – препятствия к карьерному росту;
- **ущемление собственного достоинства** – выражение нарушения внутреннего согласия человека, между его системой ценностей и своими действиями или их результатами.

#### Издержки отдыха

- **ограничение свободного времени** – количественный показатель, характеризующий ограничения свободного от работы времени
- **уменьшение возможности общения и заботы о близких людях** – качественный показатель, свидетельствующий об ограниченных возможностях общения с близкими в периоды отдыха (междусменного, в выходные и пр.)

- **неустроенность быта** – ограничение комфорта в месте проживания
- **материальная ответственность за родственников, друзей и пр.**

Множественность личных издержек индивида, вступающего в экономические отношения, позволяет рассмотреть проблему снижения ЛИ с позиций альтернативного выбора.

Человек может желать увеличить одни личные издержки, чтобы снизить уровень проявления других. Таким образом, парадокс, отмеченный ранее, получает направление своего объяснения.

Однако остается вопрос о том, какие ЛИ человек желал бы увеличить, а какие уменьшить. Ответ на этот вопрос лежит в раскрытии двух оставшихся характеристик личных издержек (ЛИ).

### **3.3. Уровень личных издержек**

Величина или степень выраженности личных издержек (Оли) является показателем того, в какой мере ограничены соответствующие личные издержки человека.

Чем больше уровень ЛИ, тем меньшее удовлетворение, при прочих равных условиях, испытывает человек. Графически связь между уровнем ЛИ и удовлетворенностью отображена на рис. 1.

#### **Функция полезности личных издержек**

Удовлетворенность (полезность), получаемая человеком от реализации  $i$ -го интереса ( $U_{pci}$ ) представляет собой функцию от личных издержек:

$$U_{pci} = f(Q_{pci}) \quad (3.1)$$

Графически функция полезности личных издержек выглядит так, как изображено на рис. 3.2. Видно, что функция носит убывающий характер и выпукла от начала координат.

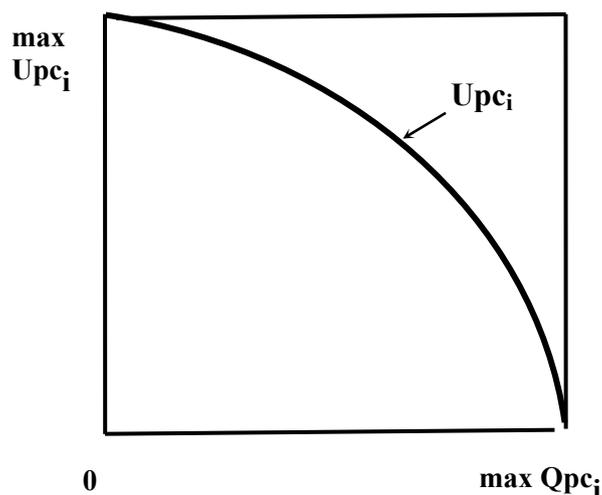


Рис. 3.2. Функция полезности личных издержек

### **Факторы, определяющие направленность функции удовлетворенности от личных издержек**

Характер представленной зависимости определяется несколькими факторами, среди которых наиболее важными являются:

- стремление к свободе (как к отсутствию ограничений), в широком смысле слова, это общее свойство поведения человека;
- значимость личных издержек (подробнее этот параметр разбирается далее).

Так как степень реализации каждого интереса индивида определяется величиной соответствующего уровня личных издержек, то можно говорить о том, что совокупная полезность есть сумма полезностей обеспечиваемых каждым из видов личных издержек ( $U_{rc_i}$ ), т.е.:

$$U = \sum U_{rc_i} \quad (3.2)$$

### **Проблемы измерения**

Проблемой при построении функции личных издержек является **выбор единиц измерения**. Принципиально к уровню удовлетворенности может быть применено понятие полезности, хотя последнее, как правило, относится к удовлетворенности, получаемой при потреблении рыночных благ. В формируемой же модели

учитывается любая удовлетворенность, будь то удовлетворенность полученная на рынке, в организации или домашнем хозяйстве.

В проводимых автором исследованиях этот уровень полезности определяется бальным методом *по субъективной оценке человека*. Сложностью такого подхода является сопоставимость уровня удовлетворенности для разных экономических агентов. Раз для каждого из агентов могут быть характерны свои оценки удовлетворенности и особенно ее изменения под воздействием тех или иных факторов или изменения уровня личных издержек, сопоставлять уровни удовольствия друг с другом невозможно.

Однако, предлагаемая модель, как уже отмечалось, базируется на принципах «методологического индивидуализма». Для принятия решения человеком, ему не требуется знаний о том, насколько унифицирована его система измерения удовлетворения с подобной системой каждого контрагента. Ведь система контрагента является внешней по отношению к агенту и воздействует на него только *проявлением силы желаний* первого заменять одни личные издержки на другие, которая может быть с определенной степенью вероятности выявлена в ходе переговорного процесса<sup>55</sup>.

Вместе с тем, для более точного прогноза поведения индивидуумов в условиях многостороннего взаимодействия (на уровне государства, крупных иерархий и пр.) видимо было бы целесообразно направить усилия для унификации систем оценки в будущем.

По отношению к измерению уровня личных издержек (ЛИ) можно применять сходную методологию. Однако при решении специфических задач (анализ поведения на предприятии, функционально-однородных групп персонала или покупателей) возникает возможность достаточно детальной количественной или качественной унифицированной градации ЛИ однородных групп экономических агентов. Например, мера ответственности может быть функцией от величины санкций, количества подчиненных и т.д. Хотя

---

<sup>55</sup> В данном случае эта вероятность является производной от ограниченной рациональности и оппортунизма контрагента в терминах О. Уильямсона

разработка более менее полного унифицированного описания уровня всех видов личных издержек потребует достаточно существенных затрат.

Пример использования бального метода определения уровня личных издержек приводится в приложении 1 и состоит в оценивании работников или менеджером уровня условий труда по семибалльной шкале. При этом каждое условие труда по сути является отражением определенного вида личных издержек.

В приведенной анкете значимость определяется на основе субъективной оценки работником пяти факторов из списка с последующим их ранжированием.

Косвенно значимость может быть определена и путем соотнесения достаточного и фактического уровня личных издержек (дельта условий труда). Чем больше дельта тем выше значимость ЛИ при прочих равных условиях.

В отношении измерения уровня значимости можно применять методику Ричи Ш. и Мартин П. по построению мотивационного профиля<sup>56</sup>.

Суммируя сказанное, можно выделить следующие подходы к измерению личных издержек:

- бальный метод на основе субъективной оценки условий труда участниками трудовых отношений;
- количественные оценки издержек связанных с потерями дохода и времени;
- ранжирование условий труда на основе описания функций и особенностей рабочих мест;
- определение альтернативной стоимости личных издержек, выраженной в денежном эквиваленте.

### **3.4. Значимость личных издержек**

*Значимость личных издержек (Ирс, Зли)* представляет собой степень важности для человека данных личных издержек. Важность в рамках модели рассматривается как *уровень удовлетворенности*,

---

<sup>56</sup> см. Управление мотивацией. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

который может получить человек, если его личные издержки снизятся на одну условную единицу.

По сути,  $I_{pc}$  можно рассматривать в терминах предельной полезности взятой с обратным знаком, однако, так как предельная полезность у экономистов в основном ассоциируется с поведением потребителя, а формируемая модель имеет отношение к любому экономическому агенту, в ее рамках будет использоваться в основном данный термин.

**Значимость ЛИ ( $I_{pc}$ )** – прирост удовлетворенности, который может получить человек, если его личные издержки снизятся на одну условную единицу.

$$I_{pc} = \Delta U / \Delta Q_{pc}, \quad (3.3)$$

$I_{pc}$  эквивалентно понятию предельной полезности ( $MU_{pc}$ ), но взятому с обратным знаком:

$$I_{pc} = - MU_{pc} \quad (3.4)$$

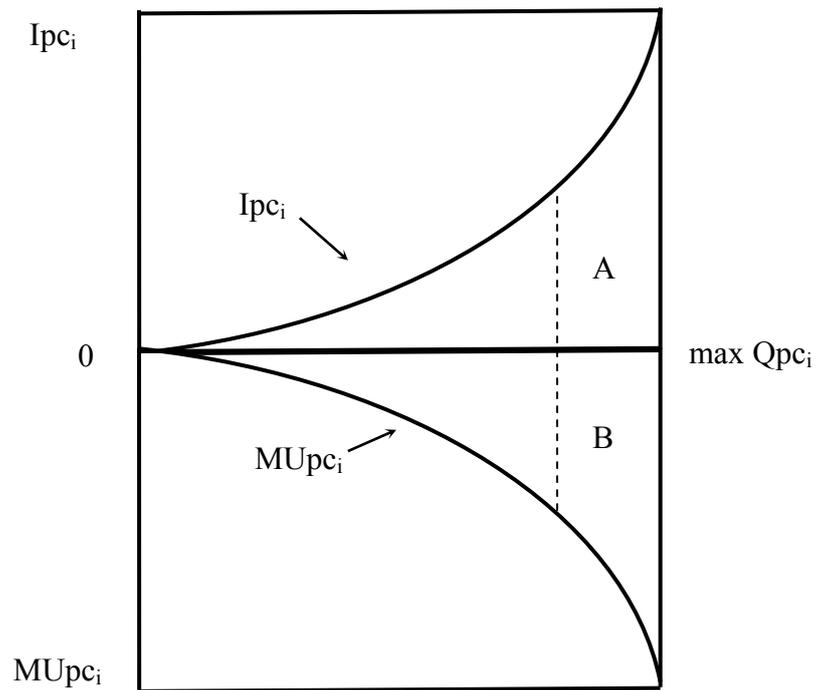
Основным свойством данной функции является **рост  $I_{pc}$  при возрастании уровня  $PC$** . При этом значимость личных издержек при нулевом их уровне (отсутствии ограничений) равна нулю (рис 3.3.1).

Подобный характер функции значимости личных издержек связан, прежде всего, с тем, что она является функцией, симметричной функции предельной полезности, взятой с обратным знаком. Уровень личных издержек ( $Q_{pc_i}$ ) может рассматриваться как антиблаго, их рост должен сопровождаться нарастающим отрицательным значением предельной полезности.

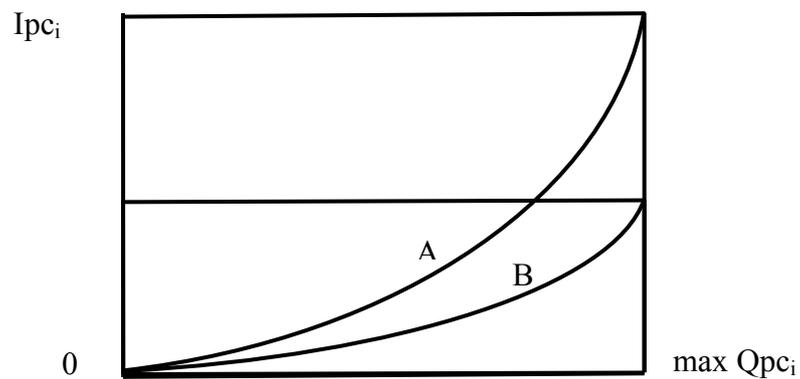
Если предельная полезность ( $MU_{pc_i}$ ) по мере увеличения личных издержек снижается, то значимость личных издержек ( $I_{pc_i}$ ) постоянно возрастает. При этом, при любом значении личных издержек, отрезки А и В на графике (рис. 3.3.1) будут одинаковы. Большой уровень блага олицетворяется со снижением ЛИ, следовательно, *чем больше уровень ЛИ, тем ценнее для человека их снижение, т.е. значимость личных издержек.*

Кроме того, блага являются благами для человека (т.е. приносят удовольствие) только в том случае, если они снижают уровень ЛИ, то

есть снимают те или иные препятствия в преследовании личных интересов человека. Ведь компьютер интересен человеку не сам по себе, а благодаря тому, что при его помощи можно снизить издержки достижения результата (проводя более точные расчеты или ускоряя процессы форматирования и печати текстов), повысить статус человека, уменьшить издержки самореализации или просто для того, чтобы провести свободное время.



3.3.1)



3.3.2)

Рис. 3.3. Функция значимости личных издержек

Эмпирическая оценка уровня личных издержек и их значимости у работников отечественных организаций приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Уровень и значимость личных издержек. Опрос 2000-2009 гг.

Условия труда	Вся выборка		
	Ср.балл	Ср. дельта	% важности
Уровень доходов*	3,61	2,11	66*
Связь оплаты с кол. и качеством труда*	3,51	1,8	34*
Отсутствие ответственности	3,37	1,02	8
Отсутствие необходимости самостоятельных действий	3,39	1,06	19
Отсутст. необход-ти в инициат-х действ-х	3,67	1,06	13
Уверенность в постоянной работе и з/пл.*	3,99	2,15	57*
Защищенность, забота о сотруднике*	3,48	2,16	28*
Отсут. интенс-ти и напряжен-ти работы	2,97	1,35	5
Размеренность работы	4,27	1,12	13
Постоянное общение с людьми	5,45	0,82	19
Взаимовыруч., сплоченность в коллективе	4,51	1,24	25*
Свобода действий*	4,05	1,50	22*
Отсутствие контроля	3,76	1,15	3
Возможность повышения в должности*	3,13	1,93	24*
Возможность самореализации*	3,98	1,45	23*
Свободное время	3,14	1,49	17
Свободный график работы	3,10	1,63	15

Значимость личных издержек связана со следующими группами факторов:

- Величиной проявления данных издержек. Чем сильнее выражены ЛИ, тем больше их значимость (рис. 3.3);
- Ценностными ориентациями индивида. Люди различаются между собой по степени значимости для них тех или иных ценностей (рис. 3.3.2.);
- Ситуативным возрастанием потребности;
- Переходом интереса человека (определяющего его личные издержки) из средства в подцель;
- Ролевой функцией, которую играет индивид.

### **Система ценностей и потребностей**

Чем ценнее для индивида снижение личных издержек определенного вида чем выше их значимость. Данный тезис может быть проиллюстрирован графически (см. рис. 3.3.2.). Кривая **А** показывает, что для данного индивида рассматриваемые личные издержки (ЛИ) являются высокозначимыми. Даже небольшой рост ЛИ вызывает резкое увеличение их значимости. Кривая **В** характеризует ЛИ относительно менее значимые для человека. При этом, уровни значимости ЛИ для отдельного человека, могут не совпадать с соответствующими уровнями значимости ЛИ другого человека.

Таким образом, *минимизация отдельных личных издержек в целях достижения большего уровня удовлетворенности в условиях имеющихся ограничений должна быть направлена на то, чтобы понизить уровень более значимых ЛИ за счет менее значимых.*

### **Ситуативное возрастание потребности**

При изменении внешней ситуации или внутреннего состояния индивида значимость отдельных личных издержек может временно нарастать, что изменяет приоритетность достижения им различных целей.

Факторами приводящими к подобным изменениям могут быть:

- возрастание физиологических потребностей (голод, утомление и пр.);

- рост психологических потребностей при возрастании срока их деактуализации. Даже если за потребностью стоит малозначимая для человека ценность, нужда в ней все равно может возрастать, если ее удовлетворения не будет продолжительное время.

Другими словами значимые ценности вызывают соответствующее чувство нужды чаще, чем незначимые, но в любом случае рост нужды отражается в постепенном росте значимости личных издержек, которая падает до стандартного уровня после своего удовлетворения.

Так мы вдруг вспоминаем, что давно не звонили старому знакомому или не занимались в спортивном клубе. Поэтому мы испытываем рост значимости соответствующих личных издержек (например издержек общения). Но после удовлетворения потребности, тут же можем сказать про себя «ну и чудненько, можно еще сто лет этим не заниматься».

Однако то, будем мы реагировать на возрастание потребности или нет во многом зависит от других мотиваторов и прежде всего внешних условий и системы ценностей.

### **Переход интереса из средства в подцель**

- ***Личные издержки являются целью***, если человек стремится сократить их уровень ради них самих. Повышение самооценки, стремление к здоровому образу жизни могут являться целевыми интересами человека, таким образом, снижение издержек ограничивающих самооценку или препятствующих ведению здорового образа жизни являются для данного человека целевыми функциями.
- ***Личные издержки являются средством*** достижения цели, если для достижения данной цели (в виде снижения высокозначимых ЛИ) требуется повысить уровень их проявления<sup>57</sup>.
- ***Личные издержки являются подцелью***, если для достижения снижения наиболее значимых личных издержек требуется снизить их уровень.

---

<sup>57</sup> Первые два вида интересов близки по своим свойствам к иерархии мотивов, даваемой Леонтьевым Н. (Леонтьев Н. Мотивы, эмоции и личность. /Психология личности: тексты. – М.: МГУ, 1982. – с.71-79)

Таким образом, при осознании человеком связи между снижением каких-либо ЛИ и достижением целевого снижения других ЛИ первые превращаются в издержки-подцели, а их значимость для человека возрастает при любом уровне их проявления.

Наиболее типичным из перехода личных издержек-средств в личные издержки-подцели являются *материальные личные издержки*. Их высокая значимость для большинства людей предопределена не их самоцелью, а тем, что низкий уровень этих издержек открывает возможности для преследования основных целей экономических агентов (удовлетворение физиологических потребностей, снижение издержек повышения статуса, самореализации и пр.).

Другим примером может служить превращение личных издержек общения в подцель для снижения издержек карьерного роста. Действительно, условием карьерного роста является активное общение (прежде всего с начальством), поэтому если цель карьерного роста является высокосignимой для человека, то одновременно будет возрастать значимость издержек общения.

### **Ролевая функция индивидуума**

За основу понятия **ролевой функции** взято определение роли Гербертом Саймоном, как некоего социального предписания, относительно некоторых, но не всех предпосылок, которыми должен пользоваться отдельный человек в процессе своего выбора<sup>58</sup>. Каждый человек в процессе своей деятельности играет несколько ролей. Например, с утра он отец семейства, затем наемный работник, после этого член дружеского коллектива и т.д.

*Зная, что альтернативные роли не ведут к реализации определенных интересов, человек повышает значимость этих ценностей в рамках данной роли.* При этом смены системы ценностей не происходит. Скорее подобный процесс точечного изменения значимости ЛИ можно отнести к желанию человека использовать те потенции (возможности), которые открываются перед ним в связи с деятельностью его в рамках той или иной ролевой функции. Происходит концентрация усилий по снижению одних ЛИ

---

<sup>58</sup> Саймон Г.А., 1995. – с.66

(относительный ситуационный рост значимости) за счет распыления значимости других, или возможности реализовать другие интересы в рамках альтернативных ролей.

### **Взаимозависимость удовлетворенности и отдельных характеристик личных издержек**

Удовлетворенность индивида зависит от следующих взаимосвязанных факторов:

- Уровня личных издержек. Чем выше этот уровень, тем ниже удовлетворенность;
- Значимости личных издержек. Чем более значимые личные издержки подвергаются ограничению, тем ниже удовлетворенность индивида;
- Разницы между уровнем личных издержек, которые человек считает для себя нормальным и фактическим (эта разница была названа «дельтой личных издержек»). Удовлетворенность человека возрастает, когда уменьшается эта дельта.

### **3.5. Компенсация изменения уровня личных издержек**

В процессе деятельности человек стремится компенсировать рост одних личных издержек снижением других.

Рассмотрим простейший случай компенсации, когда какое либо экономическое действия приводит к росту только одного вида личных издержек (РСа) с целью снижения уровня какого-либо другого вида личных издержек (РСб).

Человек согласится снижать РСб и повышать РСа в том случае, когда изменение удовлетворенности от снижения первых будет больше изменения удовлетворенности от роста вторых (по модулю). Критерием равновесия в процессах замещения одних личных издержек другими в таком случае будет равенство изменений удовлетворенности, т.е.:

$$\Delta U_{PCb} = | \Delta U_{PCa} |, \quad (3.5)$$

где  $\Delta U_{PCb}$  – прогнозируемое или фактическое повышение удовлетворенности в результате изменения РСб;

$\Delta U_{PCa}$  – прогнозируемое или фактическое повышение удовлетворенности в результате изменения PCa.

Изменение удовлетворенности в связи с ростом или снижением личных издержек на какую-либо величину, при принятии предпосылки о неизменности значимости личных издержек в рамках рассматриваемого интервала, можно выразить через произведение изменения личных издержек на показатель их значимости:

$$\Delta U_{PC} = \Delta Q_{PC} * I_{PC}, \quad (3.6)$$

где:

- $U_{PC}$  – прогнозируемое или фактическое изменение удовлетворенности в результате изменения ЛИ;
- $\Delta Q_{PC}$  – изменение уровня (объема) личных издержек;
- $I_{PC}$  – значимость личных издержек.

Поэтому уравнение (3.5) можно записать в виде:

$$\Delta Q_{PCb} * I_{PCb} = | \Delta Q_{PCa} * I_{PCa} | \quad (3.7)$$

### Кривая безразличия личных издержек

На основе принципа замещения одних PC на другие можно сформировать кривую безразличия личных издержек, которая показывает все комбинации личных издержек А и В ( $Q_{PCa}$  и  $Q_{PCb}$ ), которые приносят человеку одинаковый уровень удовлетворенности U (рис. 3.4).

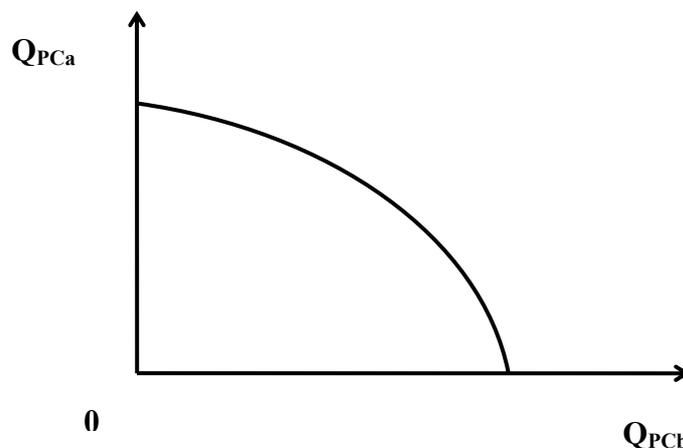


Рис. 3.4. Кривая безразличия личных издержек

Отрицательный наклон кривой придает то, что для сохранения уровня удовлетворенности мы должны компенсировать увеличение одних личных издержек снижением уровня других.

Выпуклый характер линии связан с *ростом предельной нормы замещения личных издержек*. *Предельная норма замещения (MRS - marginal rate of substitution) личных издержек B (PC<sub>b</sub>) на личные издержки A (PC<sub>a</sub>) характеризует на сколько должны снизиться PC<sub>b</sub>, что бы PC<sub>a</sub> могли вырасти на 1 условную единицу, а человек при этом не изменил бы уровень своей удовлетворенности*. Данный показатель напрямую связан как с соотношением изменения личных издержек, так и с соотношением их значимости:

$$MRS_{PC_b \rightarrow a} = \Delta Q_{PC_b} / \Delta Q_{PC_a} = I_{PC_a} / I_{PC_b}, \quad (3.8)$$

где  $MRS_{PC_b \rightarrow a}$  – предельная норма замещения ЛИБ на ЛИА;

$\Delta Q_{PC_b}$  – уровень уменьшения уровня PC<sub>b</sub>;

$\Delta Q_{PC_a}$  – уровень увеличения уровня PC<sub>a</sub>;

$I_{PC_a}$  и  $I_{PC_b}$  – значимость личных издержек а и b на рассматриваемом интервале.

Выпуклость кривой безразличия связана с тем, что предельная норма замещения личных издержек b (PC<sub>b</sub>) на личные издержки a (PC<sub>a</sub>), по мере снижения уровня PC<sub>b</sub>, будет постоянно возрастать, так как человеку приходится отказываться от все менее значимых личных издержек в пользу все более значимых<sup>59</sup>. Поэтому, чтобы общий уровень удовлетворенности остался неизменным, чем выше будут одни личные издержки, тем больше требуется снижать другие.

Выпуклость кривой безразличия связана с тем, что предельная норма замещения личных издержек b (PC<sub>b</sub>) на личные издержки a (PC<sub>a</sub>), по мере снижения уровня PC<sub>b</sub>, будет постоянно возрастать, так как человеку приходится отказываться от все менее значимых личных издержек в пользу все более значимых. Поэтому, чтобы общий уровень удовлетворенности остался неизменным, чем выше будут одни личные издержки, тем больше требуется снижать другие. По

---

<sup>59</sup> По мере снижения PC<sub>b</sub> их значимость все время снижается, а значимость PC<sub>a</sub> возрастает.

мере снижения РС<sub>б</sub> их значимость все время снижается, а значимость РС<sub>а</sub> возрастает.

### 3.6. Механизм определения целей деятельности

Анализируя кривые безразличия личных издержек можно сформулировать *простейший случай критерия выбора действий экономическими агентами*.

В общем случае *цель деятельности экономического агента* определяется значимыми для него личными издержками.

Если позволяют внешние ограничения, человек будет стремиться осуществлять те действия, которые приведут к снижению значимых личных издержек за счет повышения менее значимых в определенном соотношении.

Динамика целей, преследуемых агентом, связана с изменениями значимости для него отдельных личных издержек и возможностями их снижения.

В условиях действующих ограничений, *человек будет стремиться* осуществлять те действия, которые приведут к снижению значимых личных издержек за счет повышения менее значимых в определенном соотношении.

Если действие предполагает снижение РС<sub>б</sub> и повышение РС<sub>а</sub>, то оно будет осуществляться тогда, когда:

$$\Delta U_{PCb} > |\Delta U_{PCa}| \quad \text{или} \quad \Delta U_{PCb} + \Delta U_{PCa} > 0 \quad (3.9)$$

Если рассматривать данный критерий с точки зрения желательного соотношения замены РС<sub>б</sub> на РС<sub>а</sub>, то он будет выглядеть как:

$$K = |\Delta Q_{PCb} / \Delta Q_{PCa}| > |IPC_a / IPC_b|, \quad (3.10)$$

где  $|\Delta Q_{PCb} / \Delta Q_{PCa}|$  - определяет коэффициент замещения РС<sub>б</sub> на РС<sub>а</sub> (**k**) в соответствии с действующими на человека внешними ограничениями.

## Выбор цели деятельности и их модификация

Если действие связано с изменением большего числа личных издержек (РС), то критерий выбора действий экономическим агентом можно представить в виде следующего неравенства:

$$\sum_{j=1}^e \Delta U_{PCj} > \sum_{i \neq j} |\Delta U_{PCi}|, \quad (3.11)$$

где

- $\Delta U_{PCj}$  – прогнозируемое или фактическое увеличение удовлетворенности в результате уменьшения  $j$ -того вида РС;
- $e$  – количество видов РС, уровень которых снизился ( $e < n$ )
- $\Delta U_{PCi}$  – прогнозируемое или фактическое уменьшение удовлетворенности в результате увеличения  $i$ -того вида РС.

При введении в анализ санкций за бездействие агента, требуется дополнительная проверка решения (3.11) на соотношение потерь удовлетворенности в результате действия и при применении санкций (3.12):

$$\sum_{z=1}^x |\Delta U_{PCz}| > \sum_{i \neq j} |\Delta U_{PCi}|, \quad (3.12)$$

где  $\Delta U_{PCz}$  – прогнозируемое или фактическое уменьшение удовлетворенности в результате увеличения  $z$ -того вида РС как следствия санкций при бездействии.

*Если потеря удовлетворенности от действия будет меньше, чем потеря удовлетворенности при применении санкций, то выбор будет в пользу действия, если наоборот, то будет выбран вариант бездействия.*

О генезисе целевых установок персонала во времени и его причинах см. тему 6.

### 3.7. Эффективность деятельности с позиций работника

Если экономический агент преследует единственную цель в виде желания удовлетворить запросы потребителя при минимально возможных затратах или с помощью подобного шага максимизировать прибыль, то стандартный подход к оценке эффективности вполне правомерен. Однако, когда требуется оценить эффективность в условиях множественности целевых установок индивидуума, то подобная ее трактовка перестает соответствовать реальности.

*Эффективность любой деятельности должна рассматриваться исходя из оценки степени достижения всех целевых функций экономического агента, а не только какой - либо одной.*

Повышение удовлетворенности связанное со снижением определенных видов личных издержек, в рамках действующих ограничений, как правило детерминировано ростом других личных издержек, что приводит к снижению удовлетворенности.

*Эффективность трудовой деятельности с позиций работника* можно рассматривать как соотношение положительного и отрицательного изменения удовлетворенности:

$$\text{Эффективность} = \sum_{j=1}^e \Delta U_{PCj} \div \sum_{i \neq j} |\Delta U_{PCi}| \quad , \quad (3.13)$$

где

- $\Delta U_{PCj}$  – прогнозируемое или фактическое увеличение удовлетворенности в результате уменьшения личных издержек j-того вида;
- $e$  – количество видов РС, уровень которых снизился ( $e < n$ );
- $\Delta U_{PCi}$  – прогнозируемое или фактическое уменьшение удовлетворенности в результате увеличения i-того вида РС.

Эффективность деятельности нужно рассматривать как соотношение прироста удовлетворенности, в результате снижения некоторых личных издержек, и степени уменьшения удовлетворенности как следствия повышения тех личных издержек, которые позволили достичь подобного прироста.

### 3.8. Механизмы повышения результативности труда работника с позиций организации

#### Связь уровня личных издержек и эффективности труда с позиций организации

В большинстве случаев зависимость между уровнем личных издержек испытываемых человеком и эффективностью его труда с позиций организации является нелинейной. Сначала происходит однонаправленный рост уровня личных издержек и эффективности, затем, при дальнейшем увеличении личных издержек эффективность труда падает (рис. 3.5).

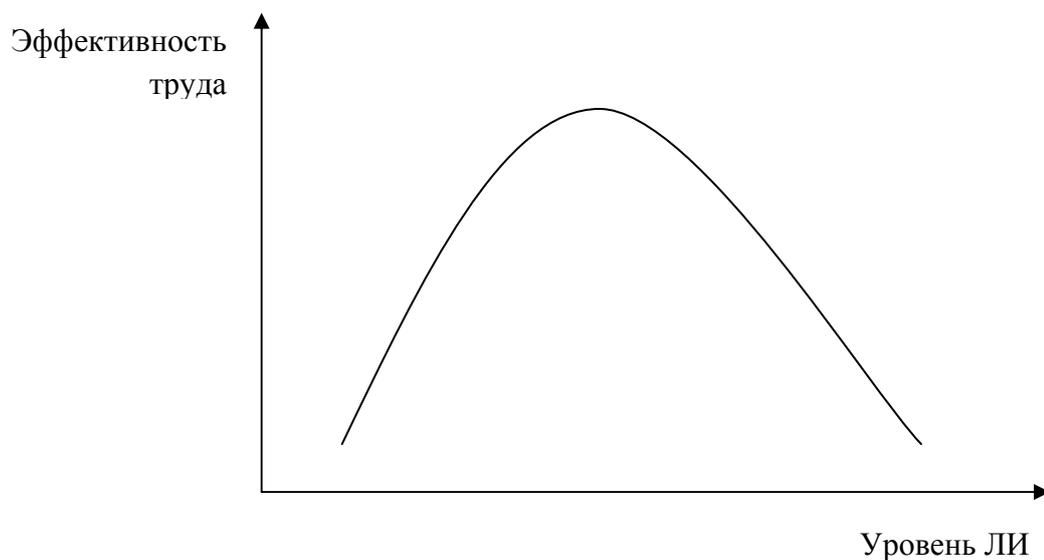


Рис. 3.5. Зависимость эффективности труда от уровня личных издержек

Следует отметить, что данная форма кривой является наиболее общей. Минимальные и максимальные уровни эффективности труда, а так же уровень личных издержек, при котором наблюдается максимальная эффективность, во многом зависит от места стоящих за личными издержками работника интересов в его системе ценностей.

Чем выше значимость личных издержек, тем выше потенциально возможный уровень эффективности труда и тем при меньших значениях личных издержек он достигается.

Если организация напрямую не ставит своей целью повышение нематериального благосостояния своих работников через создание наиболее благоприятных условий труда (что чаще всего и встречается на практике), то эффективность с позиций организации означает получение большего результата хозяйственной деятельности при минимизации материальных затрат на его достижение.

Основной проблемой современных теорий управления человеческими ресурсами (УЧР) является отход их от понимания того, что эффективная деятельность невозможна без такого ключевого фактора как индивидуальная мотивация к работе. Большинство существующих теорий мотивации, а вслед за ними и методик УЧР, акцентируют внимание на существовании какой-либо усредненной структуры мотивации тех или иных групп работников. Такой подход приводит к формированию общих принципов мотивации персонала в рамках организации, которые одинаковым образом применяются ко всем ее членам или в лучшем случае к определенным категориям работников.

В реальности же, несмотря на наличие определенных приоритетов в ценностных ориентациях людей, принадлежащих разным социальным группам (пол, возраст, род деятельности и пр.), их детальное исследование выявляет наличие сильной дифференциации по степени выраженности у них большинства мотиваторов.

Таким образом, дальнейший рост эффективности труда связан, прежде всего, с тем, насколько удастся адаптировать общую систему управления человеческими ресурсами к запросам отдельного работника. В решении данного вопроса, как представляется, целесообразно использовать положения концепции личных издержек.

Стоит особо подчеркнуть, что вся работа организации по формированию и развитию человеческого капитала будет неэффективной, если каждый работник, как его носитель, не будет соответствующим образом мотивирован к его использованию. Высокий уровень профессиональной подготовки, развитые способности, физические данные остаются просто потенциалом,

которые не принесут никакого результата, пока человек не захочет ими воспользоваться. Как отмечалось в главе 3, любой человек мотивируется к деятельности в том случае, если ее результаты могут, либо повысить уровень его удовлетворенности, либо позволяют минимизировать потери удовлетворенности при имеющемся уровне личных издержек (ограничений).

Исходя из этого, с точки зрения мотивации труда, роста эффективности работы сотрудника с позиций принципала (руководства фирмы) можно добиться двумя путями.

**Два механизма согласования интересов принципала (руководства) и агента (работника):**

А. Компенсационный механизм;

Б. Механизм угрозы применения санкций.

**Компенсационный механизм** – механизм, при котором происходит снижение значимых для работника издержек за счет роста малозначимых в максимально возможном соотношении. В этом случае *работник будет движим мотивацией достижения* (т.е. «действует таким образом, чтобы его ожидания в действительности стали реальностью») и его самоотдача в процессе деятельности достигает максимального выражения. Поэтому, когда процесс или результат подобно мотивированной деятельности важен для организации (коррелирует с ее целями), то именно данный путь повышения эффективности должен быть взят за основу.

**А) Компенсационный механизм**, при котором происходит снижение значимых для работника издержек за счет роста малозначимых в максимально возможном соотношении. В этом случае *работник будет движим мотивацией достижения* (т.е. «действует таким образом, чтобы его ожидания в действительности стали реальностью») и его самоотдача в процессе деятельности достигает максимального выражения. Поэтому, когда процесс или результат подобно мотивированной деятельности важен для организации (коррелирует с ее целями), то именно данный путь повышения эффективности должен быть взят за основу.

Следует так же отметить, что максимальной эффективности при использовании компенсационного пути удастся достичь тогда, когда

цель деятельности, задаваемая фирмой, непосредственно совпадает с целью деятельности работника, то есть представляет собой результат, который ассоциируется у работника со снятием наиболее значимых для него ограничений. Речь идет о достаточно уникальной ситуации, когда деятельность интересует работника сама по себе и напрямую приносит ему удовлетворение<sup>60</sup>.

Как правило, подобное положение вещей возникает, когда работник стремится к снижению издержек самореализации в процессе самой работы и получаемый результат деятельности, в виде значимых для фирмы достижений (объем продаж, количество выточенных в единицу времени деталей и т.п.), есть подтверждение реализации цели работника.

При компенсационном варианте возможен и другой сценарий, при котором работника интересует не сама цель, задаваемая организацией, а результат сопряженный с ней. Типичным случаем здесь является ситуация, при которой за определенный вид выполненной работы следует соответствующее вознаграждение. В данном случае целевая функция организации становится средством для достижения целей работника. При сохранении условий компенсации (см. уравнение 13 в 3 главе) данная деятельность тоже может быть достаточно эффективна. Однако при этом возникает проблема, связанная со смещением заинтересованности работника в достижении собственной цели, а не цели организации. Если исполнение целевой функции организации плохо контролируется, то это может привести лишь к минимально необходимому уровню ее достижения со стороны работника. Этот уровень определяется вероятностью получения последним вознаграждения в виде снижения того или иного вида личных издержек. Поэтому в целях повышения эффективности подобной мотивации необходима разработка определенной системы контроля соответствия результатов, получаемых работником и организацией, чего не требуется в первом случае.

Таким образом, использование компенсационного пути повышения эффективности труда может приводить к различным результатам в зависимости от степени соответствия целей

---

<sup>60</sup> Данная ситуация признается наиболее эффективной во многих мотивационных теориях. См., например, работы Маслоу и Герцберга.

организации и работника, а также от возможностей контроля за деятельностью последнего. При заданном уровне компетентности, физических данных и прочих внутренних для работника факторов можно предложить следующую схему результативности использования компенсационного механизма для повышения эффективности труда (рис. 3.6).

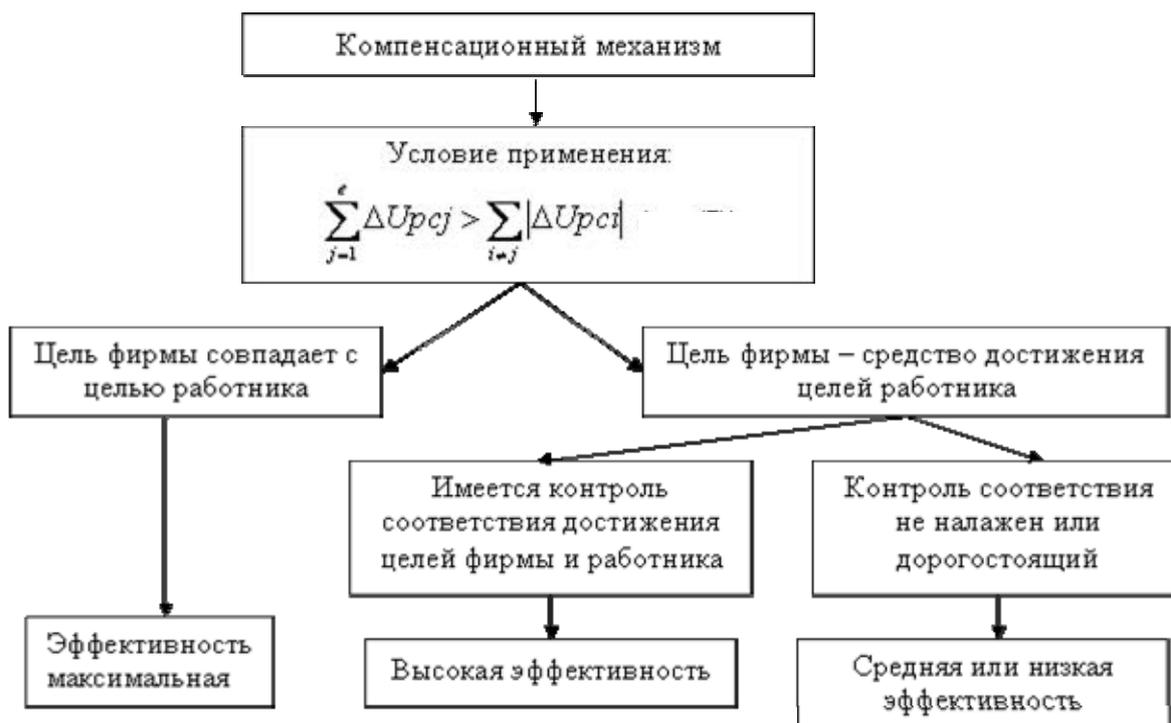


Рис. 3.6. Компенсационный механизм и эффективность труда

***При формировании компенсационного механизма стоит уделить внимание следующим замечаниям.***

Во-первых, изменение уровня личных издержек может проходить по всему их спектру. Снижение и рост личных издержек может охватывать не только альтернативы типа «доход – интенсивность труда», но и все возможные комбинации, как материальных издержек, так и издержек дискомфорта.

Во-вторых, при формировании компенсации стоит снижать именно наиболее значимые для человека личные издержки, так как в данном случае возникает возможность существенного увеличения уровня малозначимых для него ограничений (см. главу 3), что

позволит организации получить максимально возможный эффект от мотивации. Если для работника издержки ограничения общения являются малозначимыми, а издержки ответственности высокочисленными, то попытка снизить первые, за счет увеличения вторых, будет мало эффективна, так как для обеспечения принципа компенсации придется полностью снять ограничения в общении, а возможный уровень ответственности при этом можно будет повысить лишь незначительно.

В-третьих, для полноценного использования компенсационного механизма необходимо обеспечить высокую гибкость рабочего места человека по всем основным условиям его труда. Естественно, что при этом необходимо помнить, об экономической целесообразности подобных действий, так как они не обязательно будут окупаться соответствующим повышением производительности труда. Поэтому при больших расходах на повышение гибкости рабочих мест, а также в случаях, когда компенсация невозможна по объективным основаниям рыночной конъюнктуры, необходимо рассмотреть второй механизм повышения эффективности работы – механизм угрозы санкций.

В-четвертых, применение компенсационного механизма возможно двумя путями:

1. Фиксация снижающихся и возрастающих РС на определенном уровне. Например, повышение оклада за увеличение присутственных часов на работе является одним из вариантов такого подхода, при котором четко определяется, что человек приобретает и что теряет в результате управляющего воздействия. Положительной стороной здесь является первоначальная ясность ситуации. Однако фиксация уровней личных издержек создает проблемы жесткости условий труда самостоятельное изменение которых работником невозможно, что в переменчивых условиях хозяйственной деятельности и мотивационной сферы работника может привести к необходимости излишнего администрирования для согласования новых уровней фиксации личных издержек. Кроме того, фиксация подразумевает постепенное ослабление связей между уровнями личных издержек. Так как в данном случае условия труда являются стандартизированными, то рано или поздно возникает желание создать «исключительную ситуацию». Например, снизить количество

отработанного времени без соответствующего снижения заработной платы.

2. Обеспечение потенциальной возможности снижения личных издержек при соблюдении определенных условий. Например, переход на сдельную оплату труда или делегирование полномочий работнику по результатам проведения аттестации. В данном случае сохраняется жесткая привязка между снижающимися и возрастающими личными издержками, что обеспечивает оптимальные условия для проявления всех форм активности работника. Вместе с тем, предоставление возможностей работнику еще не обозначает, что они будут реализованы. Ведь в процессе выполнения задания работник может столкнуться с непредвиденными затруднениями, которые могут изменить соотношение значимостей личных издержек, а, следовательно, снизить его мотивацию в направлении использования предоставленных возможностей.

Обобщая сказанное, жесткой фиксации должен подвергаться только минимально приемлемый результат деятельности работника и соответствующий ему уровень личных издержек. Для мотивации же работника на достижение максимально возможного результата необходимо использовать путь обеспечения потенциальной возможности. Такой подход обеспечит, с одной стороны, общую направленность деятельности работника на решение задач, стоящих перед организацией, а с другой стороны, создаст условия для максимального выражения ее эффективности с учетом устранения затрат на излишнее администрирование.

Компенсационный механизм несмотря на его высокую эффективность не может быть единственным механизмом мотивации и стимулирования труда работника по следующим причинам:

- Несовпадение (хотя бы частичное) целей организации или подразделения с целями работника.
- Наличие и модификация системы внешних и внутренних для организации (подразделения) ограничений (напр. кризис или интересы других сотрудников).
- Должностные (функциональные) ограничения, исходящие из распределения обязанностей и системы организации труда.

- Низкий уровень внутренней мотивации работника, общая пассивность.

### **Механизм угрозы применения санкций**

Если потеря удовлетворенности работника при применении санкций за бездействие больше, чем при осуществлении деятельности, то работник будет вынужден повышать производительность своего труда без соответствующего роста удовлетворенности. В этом и состоит механизм угрозы применения санкций, при котором человек действует в интересах организации вынужденно, выбирая из «меньшее из двух зол». Однако в этом случае возникает *мотивация избегания* (ситуация, когда ожидаемое изменение в состоянии носит негативный для работника характер, в связи с чем «человек пытается предотвратить реализацию своих ожиданий»).

Ситуация, в сравнении с компенсационным механизмом, меняется на противоположную. Если раньше целью было постоянное увеличение удовлетворенности, то теперь *основной задачей будет являться минимизация ее потерь*. Действие, которое осуществляется только ради уменьшения негативных последствий, и которое само по себе приводит к росту неудовлетворенности, не может быть исполнено с полной отдачей, его эффективность неминуемо падает. Тем не менее, подобное ограничение, накладываемое на поведение отдельного работника, позволяет фирме направить его деятельность в необходимое русло.

Итак, мы рассмотрели основные положения концепции личных издержек и усвоили основные принципы стимулирования труда на основе механизмов компенсации и угрозы применения санкций. Теперь можно перейти к изучению ключевых элементов системы мотивации и стимулирования труда – материальному и нематериальному стимулированию работников.

### **Вопросы**

1. Основные положения концепции личных издержек.
2. Личные издержки: понятие и классификация.
3. Методика оценки уровня личных издержек.

4. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
5. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
6. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
7. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.
8. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

### ***Тесты***

1. В целом, издержки дискомфорта - это:
  - А) синоним личных издержек;
  - Б) рост неудовлетворенности работника из-за некомфортности рабочего места;
  - В) расходы предприятия по формированию комфортных условий рабочего места;
  - Г) ограничения возможностей реализации нематериальных интересов человека;
  
2. Значимость личных издержек – это:
  - А) синоним величины личных издержек;
  - Б) показатель того, насколько важными являются данные личные издержки персонала для достижения целей организации;
  - В) показатель, который говорит о том, какие дополнительные издержки понесет человек, чтобы снизить уровень своих ограничений на одну единицу;
  - Г) степень важности для человека того или иного вида личных издержек.
  
3. При увеличении уровня личных издержек, при прочих равных условиях, общая удовлетворенность человека:
  - А) возрастает ускоряющимся темпом;
  - Б) возрастает убывающим темпом;
  - В) снижается ускоряющимся темпом;
  - Г) снижается убывающим темпом.

4. Если значимость личных материальных издержек для человека ниже чем значимость издержек отдыха, то он:
- А) будет стремиться увеличить свой доход и уменьшить свое рабочее время;
  - Б) будет стремиться увеличить значимость личных материальных издержек путем отказа от свободного времени;
  - В) будет мотивирован на рост свободного времени даже за счет сокращения заработка;
  - Г) будет стремиться снизить значимость издержек отдыха, путем увеличения дохода.
5. Уровень издержек самооценки оценен у человека тем же баллом, что и уровень социальных издержек. Исходя из этого, справедливым может быть следующее утверждение о соотношении значимости этих личных издержек:
- А) значимость издержек самооценки и социальных издержек для человека одинакова;
  - Б) значимость издержек самооценки больше чем значимость для человека социальных издержек;
  - В) значимость издержек самооценки для человека меньше чем значимость социальных издержек;
  - Г) не хватает данных для сопоставления значимости личных издержек.
6. При прочих равных условиях, рутинная деятельность со временем приводит (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
- А) к росту издержек самореализации;
  - Б) к росту личных материальных издержек;
  - В) к снижению издержек самореализации;
  - Г) к снижению издержек неопределенности.
7. Исходя из теории личных издержек, сравнивая влияние на эффективность труда компенсационного механизма и механизма угрозы применения санкций, можно заключить:

- А) механизм угрозы применения санкций наиболее эффективен при любых обстоятельствах;
- Б) если в конкретной ситуации можно применить любой из предложенных механизмов, то лучшим является компенсационный механизм;
- В) компенсационный механизм всегда и при любых обстоятельствах эффективнее, чем механизм угрозы применения санкций;
- Г) все ответы не верные.

## **ТЕМА 4. ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА: МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА**

### Содержание темы:

- Материальное и нематериальное стимулирование труда.
- Системы оплаты труда.
- Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
- Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
- Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
- Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
- Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

### **4.1. Материальное и нематериальное стимулирование труда**

*Стимулирование*, как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах:

- Материальное;
- Нематериальное.

#### Компоненты системы:

1. Система материального стимулирования
2. Система нематериального стимулирования:
  - Система организации труда
  - Структурирование организации
  - Регламентация работы
  - Контроль и оценка работы

- Управление рабочим временем и отдыхом
  - Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания
    - Система управления карьерой и квалификацией
    - Система наделения полномочиями и ответственностью
3. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).

**Материальное стимулирование** проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

**Нематериальное стимулирование** проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в *невещественной форме*, не имеющих *прямой* денежной оценки.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Формы оплаты труда

**Повременная оплата труда** — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

**Сдельная оплата труда** – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах

(количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структура фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведена на схеме (рис. 4.2).

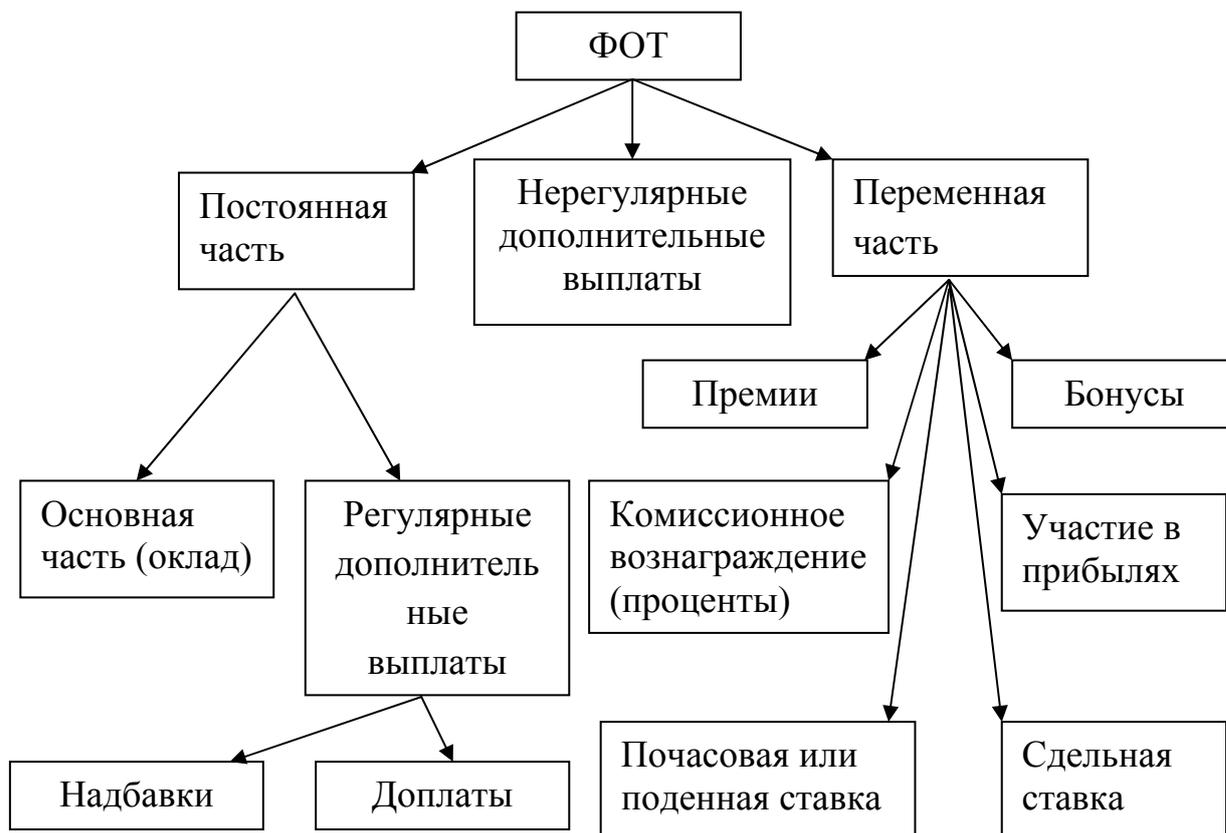


Рис. 4.2. Структура фонда оплаты труда

#### 4.2. Постоянная часть оплаты труда

**Постоянная часть оплаты труда** – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. эта стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

#### **4.2.1. Основная часть постоянной оплаты труда**

**Должностной оклад** - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

**Тарифная ставка** - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

**Базовый оклад** - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.<sup>61</sup>

#### **4.2.3. Регулярные дополнительные выплаты**

**Надбавки** - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

**Доплаты** - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

---

<sup>61</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ.-В ред. от 01.12.2007.-Ст. 129

**Выплаты социальной направленности** – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации

Виды надбавок:

- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);
- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ);
- за классность;
- за выслугу лет (стаж работы);
- за знание иностранного языка;
- за профессиональное мастерство;
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.

Надбавки устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ).

Виды доплат:

- за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ);
- за ненормированный рабочий день (ст. 149, 152, 119 ТК РФ);
- при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ);
- за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ);
- за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ - как за работу в ночное время);
- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ) и пр.

#### Выплаты социальной направленности:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий, но социальному страхованию);
- компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции;
- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения;
- доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ) и пр;
- оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д. в виде доплат к зар. плате;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.

### **4.3. Системы оплаты труда на основе повременных форм**

**Система оплаты труда** – комплекс элементов и механизмов начисления оплаты труда, позволяющий оценить временные и/или количественные, а также качественные характеристики труда работников и произвести расчет заработной платы.

#### Условия применения повременной оплата труда:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который

определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.

### **Простая повременная**

По простой повременной системе оплата труда производится за определённое количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой.

«Плюсы» системы:

- позволяет назначить уровень оплаты труда для работ оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность);
- простота и прозрачность применения, снижение издержек субъективной или объективной несправедливости вознаграждения.

### **Повременно-премиальная**

По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определённых количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

### **Повременная с нормированным заданием**

При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы.

Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

### ***Смешанная (повременно-сдельная)***

Смешанная оплата труда представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда.

## **4.4. Нерегулярные дополнительные выплаты**

**Нерегулярные дополнительные выплаты** - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот (условное выделение, пересечение с II)

### **Доплаты:**

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ);
- за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ);
- при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155-156 ТК РФ);
- за сверхурочную работу.

### **Выплаты социальной направленности:**

- суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей;
- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников;
- расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия;

- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство;
- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

#### 4.5. Способы дифференциации постоянной части оплаты труда

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации или малым предпринимателем, является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. На сегодняшний день наиболее широкое распространение получили три методики начисления базовой части оплаты труда:

- Тарификация
- Грейдирование
- Рыночное ценообразование

**Тарификация** – отнесение работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

**Грейдирование** – способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации.

**Рыночное ценообразование** – оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы

#### 4.5.1. Тарификация работ

Методология тарификации работ заключается в последовательном выполнении следующих этапов.

А) Описание имеющихся в штатном расписании должностей с точки зрения их сложности и требуемой компетентности (или квалификации).

Б) Группировка сходных по сложности и требуемой квалификации должностей и формирование разрядов. При этом первый разряд – разряд, вбирающий должности с минимальными требованиями по сложности работ и требуемой квалификации.

В) Назначение размера тарифной ставки для первого разряда (не может быть ниже МРОТ).

Г) Определение тарифных и межразрядных коэффициентов, что в совокупности приводит к формированию тарифной сетки.

**Тарифная сетка** - сетка соответствия квалификационных разрядов, тарифным коэффициентам.

**Тарифный коэффициент** – коэффициент, соответствующий определенному квалификационному разряду в тарифной сетке, который показывает на сколько (в долях от единицы) размер оплаты труда работника данного квалификационного разряда больше ставки оплаты труда рабочего первого разряда.

**Межразрядные коэффициенты** – это коэффициенты, которые вычисляются по отношению к предыдущему разряду для определения уровня роста оплаты труда при росте квалификации на один разряд.

Таблица 4.1 – Пример тарифной сетки

Разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,2	1,4	1,7	2,0	2,4
Межразрядный коэффициент	-	1,20	1,17	1,21	1,17	1,20

Ограничения для использования методики:

- Специфичность труда;
- Дефицит кадров;
- Информационные барьеры в получении данных;

- Значительное количество должностей в организации.

#### **4.5.2. Грейдирование**

Слово «*грейд*» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать». Автор – американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В 1962 году он разработал **универсальную модель тарифной сетки**, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании<sup>62</sup>.

**Грейд** – группа сходных по своим характеристикам должностей, по которым применяется одинаковый диапазон постоянной части заработной платы.

**Грейдирование** (по содержанию) – процедура формирования системы грейдов, оценки грейда работника и определения ступенек дифференциации оплаты труда между грейдами.

#### **Методология грейдирования (вариант):**

1. **Определение факторов**, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы персонала (например, компетентность, инициативность, ответственность, условия труда, интенсивность труда, количество подчиненных и пр.). Факторы могут отражать как требование к рабочему месту (должности) так и оценивать конкретного работника. Факторы должны быть применимы для всех категорий персонала.
2. **Определение весов факторов**, за 100% принимается вес всех факторов. Веса назначаются исходя из важности (приоритетности) каждого фактора относительно других (табл. 4.2). Проблема – вес фактора изменяется в зависимости от выполняемой работы, поэтому можно веса назначать в рамках отдельных должностей, но система становится менее прозрачной.
3. **Описание факторов** (формирование рейтингов выраженности фактора – классов – табл. 4.3).

---

<sup>62</sup> [http://msk.treko.ru/show\\_article\\_1744](http://msk.treko.ru/show_article_1744)

Таблица 4.2 – Пример определения веса факторов

	<b>Факторы</b>	<b>Вес фактора (баллы)</b>
	ОБЩАЯ СУММА	1000 (100%)
1	Компетентность	250
2	Влияние труда на результативность работы фирмы	250
3	Инициативность	150
4	Интенсивность	100
5	Масштаб руководства	150
6	Условия труда	100

Таблица 4.3 – Пример описания фактора «компетентность»

<b>Класс фактора</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Описание класса</b>	Опыт не нужен Работа рутинная с четким и алгоритмами	Опыт 1-2 года Работа требует общепрофессиональных знаний	Опыт 3-5 лет Работа требует узкопрофессиональных знаний	Опыт руководства 1-2 года Узкопрофессиональные знания, знание тенденций развития и смежных профессиональных сфер	Опыт руководства 3-5 лет Специфика профессиональной деятельности Оптимизация отношений и работы подразделений

4. *Распределение веса факторов по классам* (1 класс – минимальное значение баллов, последний класс – max значение балла значимости – табл. 4.4).

Таблица 4.4 – Распределение веса факторов по классам

Класс фактора	1	2	3	4	5
<b>Компетентность</b>	50	100	150	200	250
Влияние труда на результативность работы фирмы	50	100	150	200	250
Инициативность	30	60	90	120	150
Интенсивность	20	40	60	80	100
Масштаб руководства	30	60	90	120	150
Условия труда	20	40	60	80	100

Задача этапа распределить баллы, закрепленные за отдельным фактором на этапе 2 между возможными вариантами их классов, исходя из того, что более низкому классу фактора должны соответствовать более низкие баллы, а балл, соответствующий весу фактора должен быть присвоен максимальному классу фактора.

**5. *Определение относительной ценности рабочего места (должности).***

Экспертами оцениваются все должности, существующие в организации исходя из описания классов каждого из выбранных для оценки факторов (например, методом распределения карточек должностей). Пример заполнения карточки должности приведен в табл. 4.5.

**6. *Ранжирование позиций – грейдов***

Обычно выделяется 5-6 грейдов (групп должностей) с близкими друг другу количеством баллов. Большое количество грейдов приводит к ограничению возможностей роста зарплаты, малое – вызывает проблему сравнения результатов и функций (может приводить к демотивации из-за субъективной несправедливости)

Грейды таким образом, объединяют должности со сходными показателями сложности функций и требований к работникам, а также ценности труда для организации. ***Более высокий грейд объединяет***

*более ценные для организации должности (обладает большим уровнем баллов).*

Таблица 4.5 – Пример заполнения карточки должности

Должность _____ Класс фактора	1	2	3	4	5
Компетентность				+	
Влияние труда на результативность работы фирмы			+		
Инициативность		+			
Интенсивность				+	
Масштаб руководства		+			
Условия труда	+				

### **7. Оценка среднерыночной стоимости позиции**

Процесс выявления среднего уровня оплаты труда на рынке по аналогичным должностям

Если в рамках грейда объединяются множество должностей (в крупных организациях) то необходимо оценить рыночный уровень зарплаты лишь по ключевым должностям в рамках сформированного грейда.

### **8. Определение требований к должности**

На этом этапе описываются стандартные и минимальные требования к должностям с точки зрения компетентности, опыта работы, условий труда и пр.

Сформированные требования используются для определения грейда и ставки заработной платы сотрудника при сравнении результатов его аттестации с этими требованиями.

### **9. Определение вилок (диапазонов) заработной платы**

В рамках грейда устанавливаются ступеньки диапазона возможных уровней заработной платы:

*Например*, диапазон баллов оценки грейда – 300-500, средняя рыночная зарплата по ключевой должности в рамках условно 2-го грейда равна 20000 руб/мес, то может быть сформирована следующая

вилка заработной платы (диапазон зарплаты) и условий ее применения (табл. 4.6, 4.7).

Таблица 4.6 – Пример назначения диапазона заработной платы в рамках грейда

№	Уровни зарплаты в рамках грейда	Размер руб/мес	% от средней
5	Максимальная ставка в рамках грейда	28000	140
4	Ставка выше средней	24000	120
3	Средняя ставка (рыночная цена труда)	20000	100
2	Ставка ниже средней	16000	80
1	Минимальная ставка в рамках грейда	14000	70

Таблица 4.7 – Условия применения ставок заработной платы в рамках грейда (пример)

№	Условия начисления
5	При оценке сотрудника, которая приближается к максимальной для грейда по личностным качествам
4	При оценке сотрудника в период аттестации на более высоком уровне чем средний по личностным качествам
3	Базовая ставка для данного грейда
2	При несоответствии сотрудника некоторым требованиям
1	На испытательном сроке

**Особенности определения вилок (диапазонов) заработной платы:**

- Минимальный уровень оплаты для низшего грейда (с минимальным объемом баллов) не может быть ниже МРОТа
- Ставки и различия в ценовых ступеньках заработной платы устанавливаются исходя из целей и специфики организации (например потребности в тех или иных должностях и их распространенности в грейдах, дефиците кадров на рынке и пр.)
- Уровень оплаты в рамках вилки грейда должен быть привязан к средне-рыночной зарплате по аналогичным должностям

- Диапазоны заработных плат для смежных грейдов должны пересекаться, для обеспечения широких возможностей материального стимулирования работника и горизонтального карьерного роста
- Вилка ставок зарплаты устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности
- Вилки ставок должны учитывать обязательные и произвольные доплаты и надбавки, выплачиваемые организацией

Сопоставление системы грейдирования оплаты труда и ее тарификации представлено в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Грейды и тарифная сетка: сопоставление

<b>Отличительные признаки</b>	<b>Тарифная система</b>	<b>Система грейдов</b>
Показатели, учитываемые при формировании	Квалификация, стаж	Компетентность, ответственность, самостоятельность, влияние на финансовые результаты и пр.
Пересечение ставок зарплаты	В рамках сетки не пересекаются	Пересекаются между грейдами
Способ иерархии дифференцированных ставок оплаты труда	По иерархии должностей (по линии работник-управляющий)	По иерархии ценности для организации
База для определения уровня зарплаты	Размер оплаты первого разряда	Среднерыночная зарплата по ключевой должности в рамках грейда

#### **4.6. Переменная часть оплаты труда и ее элементы**

**Переменная часть оплаты труда** представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

**Процент (комиссионные)** – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

**Премия** – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

**Сдельная заработная плата** – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

**Бонусные выплаты** – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

**Почасовые и поденные ставки** – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работник начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

#### **4.7. Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда**

##### **Условия применения сдельной оплаты труда:**

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;

- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

### **Проблемные области использования сдельной оплаты труда:**

- снижение качества производимой продукции,
- ухудшение обслуживания оборудования и как результат преждевременного выхода оборудования из строя,
- нарушение режима технологического процесса и согласованности коллективных действий,
- нарушения требований техники безопасности,
- перерасход сырья и материалов,
- снижение стабильности положения и доходов работника.

### ***Прямая сдельная***

По прямой сдельной системе заработная плата начисляется исходя из объёма выполненной работы с использованием твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом квалификации работника.

Проблема – снижение мотивации к достижению высоких общих показателей деятельности коллектива в целом, повышению качественных результатов работы.

### ***Сдельно-премиальная***

Сдельно-премиальная система оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования.

Показателями премирования могут быть рост производительности труда, улучшение качества продукции, отсутствие брака, снижение затрат.

### ***Косвенно-сдельная***

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Поскольку точно определить количественный вклад рабочих в

данном случае затруднительно, то их заработок определяется умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции, произведённой рабочими, которых они обслуживают.

Косвенно-сдельную расценку можно рассчитать делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

Премирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования.

### ***Аккордная***

При аккордной системе оплаты труда заработок *устанавливается на весь объём работы*, а не на отдельную операцию. При этом устанавливается предельный срок выполнения работы. Расчёт с работниками производится, как правило, после выполнения всех работ. Если планируется выполнение работы в длительные сроки, может быть выплачен аванс.

Практикуется премирование за сокращение сроков выполнения заданий.

Используется данная система в тех случаях, когда труд не поддается нормированию: при строительных, ремонтных работах, в сельском хозяйстве и т. п.

### ***Сдельно-прогрессивная***

Оплата труда при сдельно-прогрессивной системе в пределах установленных норм производится по прямым сдельным расценкам, а сверх этих норм — по повышенным расценкам. Как правило, повышенная расценка превышает неизменную расценку не более чем в два раза. При данной системе заработок растёт быстрее, чем производительность труда, поэтому целесообразно вводить данную систему временно (3-6 месяцев) на решающих участках работы. Например, когда предприятию нужно выполнить срочный заказ или устранить последствия аварии.

### ***Смешанная (повременно-сдельная)***

Смешанная оплата труда представляет собой синтез сдельной и повременной оплаты труда.

## 4.8. Принципы формирования переменной части оплаты труда

### 4.8.1. Общие принципы

- Размер бонусов, премий и процентов должен быть существенным, больше порога реагирования работника. Нельзя выплачивать премию в 5 % от оклада – демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень с которого начинается мотивирующее значение премии) является уровень не ниже 15-20%.
- Если премиальный фонд небольшой, то лучше консолидировать его либо не распыляя между всеми работниками, либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии – это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса).
- Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).
- Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.
- Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико. Желательно до 3 показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).
- Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна) для работника. Например нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него), лучше использовать показатель объема продаж.
- Изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника. Нельзя вводить новую систему премирования задним числом или на уже произведенный объем работ.

- Оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда зависит от ценностных ориентаций человека и рода деятельности. При высокой значимости издержек неопределенности это соотношение должно быть в диапазоне 5/1-4/1 соответственно, при низкой – наоборот 1/1-2/5, последнее приемлемо и для агентов по продажам. Премии и проценты должны ограничиваться за счет расширения постоянной части для работников творческого и высокоответственного труда.
- Полное отсутствие постоянной части оплаты труда или крайне низкий ее уровень нежелательны с позиций невозможности налаживания коллективных действий в организации, возникновения конфликта интересов организации и сотрудников.
- Штрафы в целом обладают большей мотивирующей силой но меньшей эффективностью мотивации (реакция более бурная, но ее направленность менее предсказуема), чем вознаграждение. Исключение составляет главным образом стимулирование труда люмпенов.
- Выплата вознаграждений должна быть произведена незамедлительно после получения заранее оговоренных результатов, на базе которых осуществляется поощрение (не позднее текущего начисления зарплаты).

#### **4.8.2. Особенности применения бонусных выплат**

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

- Производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени
- Фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение.
- К лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов имеется высокий уровень доверия.
- Присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях предпоставки товаров и услуг
- Среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности
- Работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек

- В краткосрочном периоде (до года) может быть средством удержания работника на рабочем месте.

Общие правила назначения бонусов:

- Бонус не должен быть слишком большим и слишком малым. И то и другое снижает мотивацию.
- Чем выше неопределенность рабочей среды и рынка, тем более короткий срок выплаты бонуса необходимо использовать для сохранения его мотивирующего эффекта (переход от ежегодных бонусов к полугодовым или квартальным).
- При высоком уровне сформировавшегося недоверия между принципалом и агентом, нецелесообразно использовать периоды бонусных выплат более квартала.
- Следует по возможности ограничивать применение бонусных выплат для лиц с высокой значимостью издержек неопределенности.
- Для решения проблем размывания прав собственности, выплаты бонусов менеджерам верхнего звена целесообразно выплачивать в т.ч. долей в собственности (акции, паи и пр.).

#### **4.9. Система социальных гарантий**

Система социальных гарантий включает в себя различные виды социальной поддержки работников организаций и их семей (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.):

- Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.
- Расходы по оплате учреждениям и организациям здравоохранения услуг, оказываемых работникам за счет средств предприятия.
- Оплату путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств предприятия.
- Оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, оплату расходов по протезированию и другие подобные расходы
- Надбавки к пенсиям работающим на предприятии.

- Страховые платежи (взносы), уплачиваемые предприятием по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств предприятия.
- Взносы на добровольное медицинское страхование работников за счет средств предприятия
- Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством).
- Оплата (полная или частичная) стоимости питания, в том числе в столовых, буфетах, в виде талонов, предоставления его по льготным ценам или бесплатно (сверх предусмотренной законодательством).
- Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно.
- Средства на возмещение расходов работников по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством).
- Стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива.

#### **Принципы формирования соц. пакетов:**

- Иерархия объемов и видов социальной поддержки исходя из иерархии ценности категорий персонала для организации
- Связь соц. пакетов с характером работ.
- Возможность выбора наполнения соц. пакета в рамках определенных для соответствующей категории работников.
- Устойчивость обязательств во времени (социальные гарантии требуют устойчивости так как часто могут быть востребованы работниками только в длительной временной перспективе).

#### ***Вопросы***

1. Формы мотивации труда.
2. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.

3. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
4. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
5. Переменная часть оплаты труда. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
6. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
7. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

### ***Тесты***

1. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):
  - А) выходное пособие при прекращении трудового договора;
  - Б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;
  - В) за вахтовый метод работы;
  - Г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
  - Д) за работу в районах Крайнего Севера
  
2. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:
  - А) производство организовано на базе конвейерной сборки;
  - Б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
  - В) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;
  - Г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.
  
3. Грейд – это:
  - А) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;

- Б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;
- В) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер и пр.);
- Г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

4. Определите верную последовательность процесса грейдинга начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

А)	Определение относительной ценности рабочего места (должности)
Б)	Ранжирование позиций – грейдов
В)	Описание факторов, влияющих на ценность рабочего места (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
Г)	Определение вилок (диапазонов) заработной платы
Д)	Оценка среднерыночной стоимости позиции

5. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А)	Смешанная (повременно-сдельная)	___	Определяется общий фонд оплаты труда по ремонту квартиры, ежемесячно выплачиваются авансы, остаток суммы – при выполнении задания в срок
Б)	Простая повременная	___	До выполнения плана платится 40 руб./изделие, при перевыполнении – 60 руб./изделие
В)	Аккордная	___	Тарифная ставка, плюс процент от продаж
Г)	Сдельно-прогрессивная	___	Ежемесячная заработная плата

6. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А)	Надбавка	___	За выдающиеся заслуги перед предприятием и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс.
----	----------	-----	---

			руб.
Б)	Процент	—	За ученое звание доцента сотрудник стал получать ежемесячное вознаграждение в размере 3000 руб.
В)	Премия	—	За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудником выплачено дополнительное вознаграждение
Г)	Бонус	—	Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

7. Косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

- А) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;
- Б) четкое нормирование объемов труда затруднено;
- В) предприятием получен срочный заказ;
- Г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

8. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации **не** является:

- А) дефицит кадров на рынке труда;
- Б) специфичность труда сотрудников;
- В) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;
- Г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

## **ТЕМА 5. ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА: НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА**

### Содержание темы:

- Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом).
- Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Мотивационные факторы обучения и развития.
- Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
- Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

**Нематериальное стимулирование** проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены на рис. 5.1 и представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда.

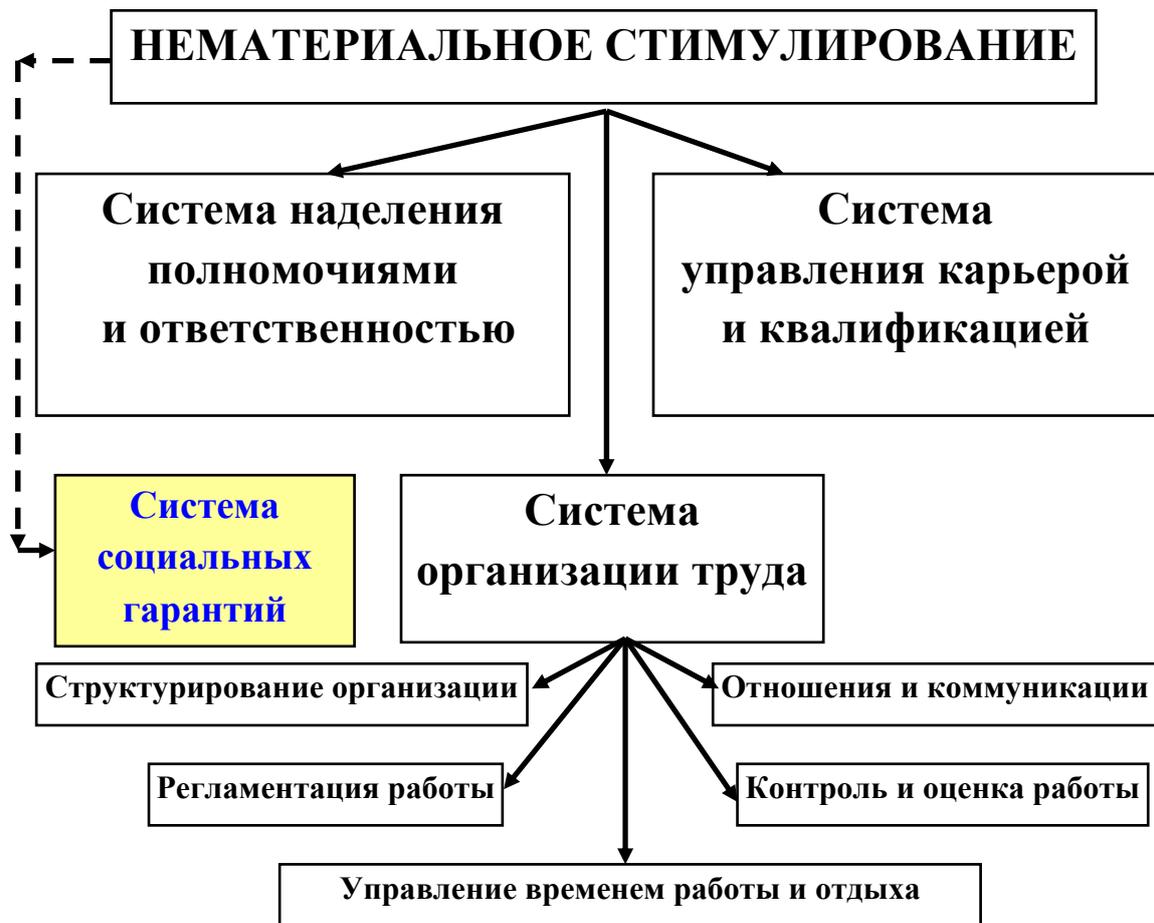


Рис. 5.1. Элементы системы нематериального стимулирования

Каждый элемент системы нематериального стимулирования труда оказывает свое влияние на комплекс личных издержек работника (см. тему 3). При этом влияние это не является однородным. Воздействие отдельных элементов системы в отношении разных видов личных издержек различно (табл.5.1). Информация, представленная в таблице носит достаточно общий характер и относительная сила влияния факторов на отдельные личные издержки может меняться в зависимости от особенностей рабочего места, стиля руководства и личных особенностей работника.

Как видно из данных, размещенных в таблице, наиболее сильное и разнообразное влияние на личные издержки персонала оказывают такие элементы нематериального стимулирования как система наделения полномочиями и ответственностью и система

контроля и оценки работы. Наименьшим образом оказывает свое непосредственное влияние на личные издержки персонала структурирование организации, хотя здесь нельзя забывать о косвенном воздействии данного элемента, так как он во многом предопределяет рамки изменения характеристик других элементов системы нематериального стимулирования труда.

Таблица 5.1 – Влияние отдельных элементов системы нематериального стимулирования труда на личные издержки персонала

Элемент системы	ИДР	ИН	СИ	ИС	ИО
1. Система организации труда	+	+	+	+	+
Структурирование организации	+	+	+	+	+
Регламентация работы	++	+++	+	+++	++
Контроль и оценка работы	+++	++	+++	+++	+
Управление рабочим временем и отдыхом	+++	+	+	+	+++
Система управления отношениями и коммуникациями	++	+++	+++	++	+
2. Система управления карьерой и квалификацией	+	+	+++	+++	+
3. Система наделения полномочиями и ответственностью	+++	+++	+++	+++	+
4. Система социальных гарантий		+++	++	+	

+++ - ключевой фактор; ++ - оказывает сильное влияние; + - влияет.

ИДР – издержки достижения результата, ИН – издержки неопределенности, СИ – социальные издержки, ИС – издержки самооценки, ИО – издержки отдыха.

## 5.1 Структурирование организации и стимулирование труда

**Организационная структура** – система подразделений организации, которая задает рамки распределения функций и процессов, использования ресурсов и координации деятельности между отдельными элементами организации.

**Структурирование организации** – процесс построения или модернизации организационной структуры.

*Факторы структурирования организации:*

- внешняя среда (конкуренция, сложность, динамичность, неопределенность);
- производимые блага и используемые технологии (совокупность групп взаимосвязанных работ в организации);
- стратегия развития;
- территориальное размещение организации
- стиль руководства, его компетентность и мотивация (характер управления);

*Этапы структурирования организации:*

- Функциональное или процессное разделение труда;
- Выбор типа организационной структуры;
- Определение масштаба управляемости и иерархии уровней управления<sup>63</sup>.

### 5.1.1. Функциональное и процессное разделение труда

**Функциональное разделение труда** и соответствующее выделение структурных подразделений предполагает, что в его основе будет лежать разделение, основанное на распределении функций, задач и связанных с ними операций.

**Процессное разделение труда** основано на отделении друг от друга разнородных процессов, осуществляемых на предприятии. Здесь как правило целесообразно выделять основные, сопутствующие, вспомогательные и обеспечивающие процессы. При этом процессное

---

<sup>63</sup> Дальнейшие процессы делегирования полномочий и ответственности и определения уровня централизации (децентрализации) управления рассматриваются в отдельной подсистеме (см. ниже).

разделение является более комплексным и охватывает как правило больше стадий производства чем функциональное разделение.

В таблице 5.2 представлены основные отличительные особенности каждого из приведенных способов разделения труда. При этом, чаще всего, при структурировании организации используется комбинация функционального и процессного разделения труда.

Таблица 5.2 – Сопоставление функционального и процессного подхода к структурированию организации

Преимущества	Недостатки
<b>Функциональный подход</b>	
Низкие требования к компетентности персонала	Сложность увязывания простейших операций (функций) в целостную технологию
Четкость распределения зон ответственности по отдельным элементам работы	Отсутствие ответственности за конечный результат, снижение «мощных» стимулов
Простота понимания и привычность	Высокий уровень непроизводительных затрат (контроль, согласование, коммуникации и пр.)
	Загруженность топ-менеджмента оперативными вопросами
	Рутинизация деятельности
<b>Процессный подход</b>	
Снижение издержек по согласованию и контролю	Высокие требования к компетентности персонала (объединение операций)
Персонализация ответственности за конечный результат, увеличение «мощных» стимулов	Размывание зон ответственности смежных подразделений и за отдельные стадии производства
Освобождение топ-менеджмента от рутинной деятельности	Двойное подчинение, рост неопределенности
Рост возможностей самореализации	

### 5.1.2. Выбор типа организационной структуры:

#### 1. Функциональные структуры:

- *Линейная* (выполнение подразделениями одинаковых функций)
- *Функциональная* (выполнение разными подразделениями разных функций)
- *Линейно-функциональная* (сочетание линейных и функциональных подразделений и связей)

#### 2. Процессные структуры:

- *Матричная* (при функциональном разделении назначаются координаторы, ответственные за согласование действий подразделений или отдельных их членов в рамках исполнения конкретных процессов или проектов).
- *Дивизиональная* (формирование в рамках организации полностью автономных подразделений-дивизионов с жесткой внутренней иерархией, нацеленных на осуществление соответствующих процессов, например производство определенного товара).

Тип организационной структуры накладывает свой отпечаток на личные издержки персонала. При этом воздействие организационной структуры определяется тем, в какой позиции находится в рамках организации ее работник – в позиции руководителя или подчиненного (табл.5.3).

Таблица 5.3 – Влияние типа организационной структуры на личные издержки отдельных категорий персонала

<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник</i>	<i>Подчиненный</i>
<b><i>Линейная структура</i></b>		
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Снижение ИН за счет сравнения результатов труда подчиненных и непосредственного контроля процессов и результатов	Снижение ИН, так как вся ответственность лежит на начальнике
<i>Издержки достижения результата</i>	Рост ИДР, из-за необходимости постоянного участия в процессе и согласованиях действий	Рост ИДР, т.к. есть объективные сравнительные показатели

<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник</i>	<i>Подчиненный</i>
<i>(ИДР)</i>		
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Снижение ИС в результате возможности самостоятельного принятия решений	Рост ИС в результате постоянного контроля, отсутствия свободы
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Снижение СИ (высокая востребованность начальника)	Рост СИ в связи с низким общественным статусом
<b><i>Функциональная структура</i></b>		
<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник</i>	<i>Подчиненный</i>
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Рост ИН за счет отсутствия объективного сравнения результатов работы и повышения требований к компетентности	Рост издержек ответственности, неопределенности (из-за согласовательных процедур)
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Четкой зависимости нет	Снижение ИДР при невозможности контроля со стороны начальства (асимметрия информации)
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Обычно снижаются в связи с ростом разнообразия деятельности. Могут возрастать из-за сравнительной некомпетентности	Снижение ИС в результате большей свободы действий
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Снижение СИ (более высокий статус управления, координация)	Снижение СИ в связи с уникальностью исполняемой функции
<b><i>Дивизиональная структура</i></b>		
<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник</i>	<i>Подчиненный (рук. дивизиона)</i>
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Рост ИН за счет отсутствия возможностей контроля оперативных решений	Рост издержек ответственности, снижение издержек неопределенности (самостоятельность оперативных решений)

<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник</i>	<i>Подчиненный</i>
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Четкой зависимости нет	Четкой зависимости нет
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Снижение за счет широких полномочий и значимости решений, рост из-за ограничения принятия оперативных решений	Снижение ИС в результате значительной свободы оперативных действий
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Снижение СИ (более высокий статус управления, значимость решений)	Снижение СИ в связи с более высоким значением и статусом дивизиона
<b><i>Матричная структура</i></b>		
<i>Тип издержек</i>	<i>Начальник (координатор или руководитель отдела)</i>	<i>Подчиненный (сотрудник отдела, функционер)</i>
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Высокие за счет зависимости друг от друга и начальства, у координатора дополнительно высокая ответственность за результат	Рост ИН в условиях двойного подчинения, может размываться ответственность (высоки требования к моральным качествам)
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Рост ИДР координатора, из-за необходимости постоянного участия в процессе и согласованиях действий.	Рост ИДР, т.к. контроль либо индивидуализирован (при проектной работе), либо двойной. Высоки требования к компетенции
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Снижение ИС у координатора в результате возможности самостоятельного принятия решений	Рост ИС в результате двойного контроля, но большие возможности отстаивания своего мнения и самореализации
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	М.б. размывание статуса (разделение успеха)	Снижение СИ в связи со специфичностью решаемых задач и их значением для команды

### 5.1.3. *Определение масштаба управляемости и уровней управления*

**Масштаб управляемости** (*норма управляемости, интервал управляемости*) – количество подчиненных, находящихся под руководством одного начальника. Может быть *широким* или *узким*.

**Иерархия управления** – вертикальная соподчиненность уровней управления.

**Уровень управления** – группы управляющих, выделенные на основе различий в динамике, объеме и сложности принимаемых ими решений. Может быть *оперативным* (низшим), *функциональным* (тактическим), *стратегическим* (высшим).

Типы масштаба управляемости:

- ***Узкий масштаб*** характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, тогда для соединения высшего уровня управления с низшим увеличится число уровней управления.
- При ***широком масштабе*** управляемости наоборот, максимальное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней управления.

Типы уровней управления:

- ***Низший (оперативный)*** – множество быстроменяющихся задач, как правило систематически повторяющихся, большой объем учетных задач
- ***Средний (тактический, функциональный)*** – решение задач, требующих предварительного анализа информации, объемы задач снижаются, сложность – возрастает.
- ***Стратегический (высший)*** - обеспечивает выработку управленческих решений, направленных на постановку и достижение стратегических целей организации. Значительное расхождение во времени принятия решения и его результатов.

Факторы, влияющие на масштаб управляемости:

- ***работа*** (*сложность, схожесть, территориальная удаленность*);
- ***подчиненные*** (*уровень развития и мотивированность*);

- **руководитель** (уровень профессионализма, уровень потребности в личных контактах с подчиненными, уровень активности);
- **организация** (степень развития коммуникаций, стабильность).

При решении сложных задач (верхнего уровня управления) число подчиненных должно быть около 7, в то время как у руководителя низшего уровня (при унифицированных процессах и функциях, исполняемых подчиненными) может достигать 30.

Масштаб управляемости и уровень управления оказывает значительное влияние на характер проявления отдельных личных издержек руководителей подразделений и организации в целом, что отражается в табл. 5.4-5.5.

Таблица 5.4 – Масштаб управляемости и его влияние на мотивацию руководителя (при прочих равных условиях и заданной иерархии управления).

<b>Тип издержек</b>	<b>Узкий</b>	<b>Широкий</b>
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Снижаются	Растут
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Снижаются	Растут
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Издержки недопонимания в коллективе снижаются, статус снижается	Издержки недопонимания в коллективе растут, статус возрастает
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Растет ответственность. Снижается неопределенность	Снижается ответственность. Растет неопределенность
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Растут	Снижаются
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Контроль растет. Свобода действий снижается	Контроль слабеет. Свобода повышается
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Издержки недопонимания в коллективе снижаются, статус снижается.	Издержки недопонимания в коллективе растут, статус возрастает.

Таблица 5.5 – Уровень управления и его влияние на личные издержки управляющих (при прочих равных условиях).

Тип издержек	Оперативный	Функциональный	Стратегический
<i>Издержки неустойчивости (ИН)</i>	Неопределенность задач низкая, стабильность положения низкая	Неопределенность задач средняя, стабильность положения средняя или высокая	Неопределенность задач высокая, стабильность положения средняя или высокая
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Активность и интенсивность высокая. Инициативность низкая	Активность и интенсивность средняя. Инициативность высокая	Активность средняя, интенсивность низкая. Инициативность высокая
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Высокие	Средний уровень	Минимальные
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Высокие	Средний уровень	Минимальные

## 5.2 Регламентация работы

**Регламентация работы** – совокупность норм, правил, стандартов и процедур, ограничивающих и определяющих формы, последовательность и содержание деятельности в организациях с развитым разделением труда. По сути дела, регламентация работы есть ни что иное, как описание технологии работы и требования по жесткости ее соблюдения.

**Основные цели** – соблюдение технологии производства, обеспечивающей повышение эффективности труда, снижение неопределенности и повышение согласованности действий персонала.

**Примеры:** технологические карты, системы электронного документооборота, регламенты, положения, должностные инструкции и пр.

Целесообразность регламентации работы:

- Большое число участников взаимодействия (трудового процесса)
- Сложность трудового процесса

- Отсутствие долговременной персонификации отношений между участниками
- Временная устойчивость регламентируемых процессов (их стабильность)
- Обучение новичков и вхождение в профессию

Недостатки регламентации:

- Издержки по разработке
- Слабая адаптивность к переменам (необходимость изменения регламентов при изменениях хозяйственной ситуации).

Требования к регламентам:

- Простота и доступность информации
- Логичность построения, технологическая последовательность
- Наличие концептуальной части регламента базирующейся на относительно стабильных компонентах
- Наличие вариативной части допускающей *при наличии предпосылок* многовариантное достижение поставленной задачи (вариации нецелесообразны для регламентации труда новых работников и на работах, которые нуждаются в жестком соблюдении технологического процесса).

Влияние регламентации на мотивацию сотрудников:

- Регламентация снижает издержки риска и неопределенности для управляющих и сотрудников по выполнению текущих и рутинных задач
- Снижаются издержки ответственности у работников в части принятия решений, но растут в части исполнения регламента
- Растут издержки самооценки в части ограничения свободы, невозможности самовыражения, выбора способа достижения результата (что ограничивает применение регламентации в отношении творческих задач)
- В связи с большим контролем и ответственностью могут расти некоторые издержки достижения результата (активность и интенсивность труда), вместе с тем издержки инициативности снижаются.

### 5.3. Контроль и оценка работы

**Оценка работы** – комплекс мероприятий, направленный на определение результатов труда персонала и факторов их обуславливающих (компетентность, личные качества, целевые устремления и пр.).

Функции оценки персонала:

1. **Административные** (перемещение работников).
2. **Информационные** (база данных для принятия решений).
3. **Мотивационные** (разработка и модификация индивидуальных систем стимулирования).

Итогом оценки персонала являются:

- Поддержание или достижение требуемого уровня производительности труда.
- Система стимулирования работника (материальное вознаграждение, карьерный рост, соц. пакет, график работы и пр.).
- Стимулирование повышения квалификации.
- Стимулирование менеджеров на повышение качества работы подчиненных.

Этапы оценки персонала:

- Определение целей оценки
- Анализ функций и задач исполняемых работником и методик их достижения
- Выявление показателей оценки
- Выбор методов оценки
- Разработка инструментария (регламентирующие документы, инструменты измерения, критерии и пр.)
- Непосредственная процедура оценки
- Анализ итогов оценки
- Принятие решений по результатам оценки

#### 5.3.1. Определение предмета и цели оценки персонала

1. Определение потенциала работника. Основные возможные цели – найм, перемещение и изменение функций работника, планирование повышения квалификации.

2. Оценка трудового вклада (достижений). Основная цель – разработка или применение системы стимулирования в рамках заданного рабочего места.
3. Комплексная оценка – аттестация (Совокупность целей по п1 и 2).

### **5.3.2. Анализ функций и задач исполняемых работником**

**Основное назначение этапа** – описание обязанностей работников, выявление значения выполняемых им функций, требований в личности работника и общих подходов к выбору и измерению результатов деятельности (см. раздел – делегирование полномочий и ответственности).

### **5.3.3. Определение показателей оценки**

Разработка системы показателей, на основе измерения или сопоставления которых можно провести оценку труда исходя из имеющихся целей

Варианты выбора показателей оценки персонала:

- Произвольный выбор показателей, характеризующих выполнение работником поставленных задач (управление по целям).
- КРП и Сбалансированная система показателей.

### **Шкалы измерения**

Проблемой при построении и работе с показателями оценки персонала является **выбор шкал их измерения**.

Общие подходы к измерению:

- **шкалы отношений** (наиболее информативные шкалы. Позволяет идентифицировать и классифицировать объекты, ранжировать их, а также сравнивать интервалы и разности значений. К тому же имеет смысл расчет отношений различных значений шкалы. Имеет абсолютный ноль – как отсутствие признака). *Пример* – оплата труда, объемы продаж, прибыль, количество продукции, интервалы времени и пр.
- **абсолютные шкалы** (обладают всеми свойствами шкал отношений, но основаны на соотношении показателей этих шкал или интервальных шкал). *Пример* – производительность

труда, коэффициенты использования рабочего времени и его структура, пр.

- **порядковые шкалы** (ранговая шкала, в которой числа присваиваются объектам для отражения относительной степени выраженности тех или иных характеристик у объектов. Таким образом, порядковая шкала отображает относительную позицию, но не значительность разницы между объектами). *Например* – бальная оценка интенсивности труда, уровень образования.
- **интервальные шкалы** (числовые шкалы, количественно равные промежутки которых отображают равные промежутки между значениями измеряемых характеристик, выбор точки отсчета произволен). *Например* шкала температуры, календарного времени.
- **номинальные шкалы** (шкалы, числа которых служат только как ярлыки или метки для определения и классификации объектов со строгим, один к одному, соответствием между числами и объектами). *Например* – порядковый номер работника, номер отдела, регистрационный номер трудового договора и пр. Последние не могут использоваться для определения уровня достижения того или иного показателя.

### **Классификации показателей оценки персонала**

#### По уровню формализации:

- **Количественные** (абсолютные, относительные и интервальные шкалы). Позволяют определить разницу в значениях показателей и во многих случаях – соотношение показателя: на сколько больше или меньше, во сколько раз больше или меньше).
- **Качественные** (показатели порядковых шкал, словесные описания). Позволяют определять соотношения между показателями только в терминах больше или меньше, хуже или лучше.

#### По уровню объективности:

- **Объективные** (легко наблюдаемы и измеримы/количественны).
- **Субъективные** (опираются на мнение субъекта оценки – лица, проводящего оценку).

По целям оценки:

- Трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения технологий).
- Квалификация работника.
- Уровень устремлений, целевые функции работника (анализ личных издержек).
- Личные качества работника.

**Общие требования к показателям оценки**

- Существенность показателей, их соответствие целям оценки (например % времени нахождения в офисе агента по продажам не является существенным показателем для его оценки)
- Минимальность количества показателей оценки. Идеально – 2-4 показателя в рамках оперативной деятельности (например соблюдение регламента и время исполнения задания). В рамках аттестации, при оценке работника за полугодие или год возможно применение более широкого спектра показателей оценки.
- Простота определения и объективность показателей как для работника так и для руководителя.

**KPI**

**Ключевые показатели эффективности** (КПЭ, англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки степени достижения имеющихся у организации (подразделения) стратегических и тактических целей. Базируется на концепции управления по целям (основоположник нем. Питер Друкер). Могут быть рассмотрены как часть системы сбалансированных показателей.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- **Запаздывающие** — отражают результаты деятельности по истечении некоторого периода (нехватка товара на складе).
- **Опережающие** — дают возможность прогнозировать уровень достижения поставленных целей в будущем (заказ работником склада необходимого товара от поставщика).

**Сбалансированная система показателей**

**Сбалансированная система показателей** (ССП, англ. — Balanced Scorecard (BSC), Роберт Каплан, Дэвид Нортон, США) —

концепция структурирования и конкретизации стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля достижения результатов. В основе – проектирование системы взаимоувязанных показателей, характеризующих четыре сферы деятельности организации: финансовую, рыночную, внутренних процессов, персонала/роста и развития (рис. 5.2).

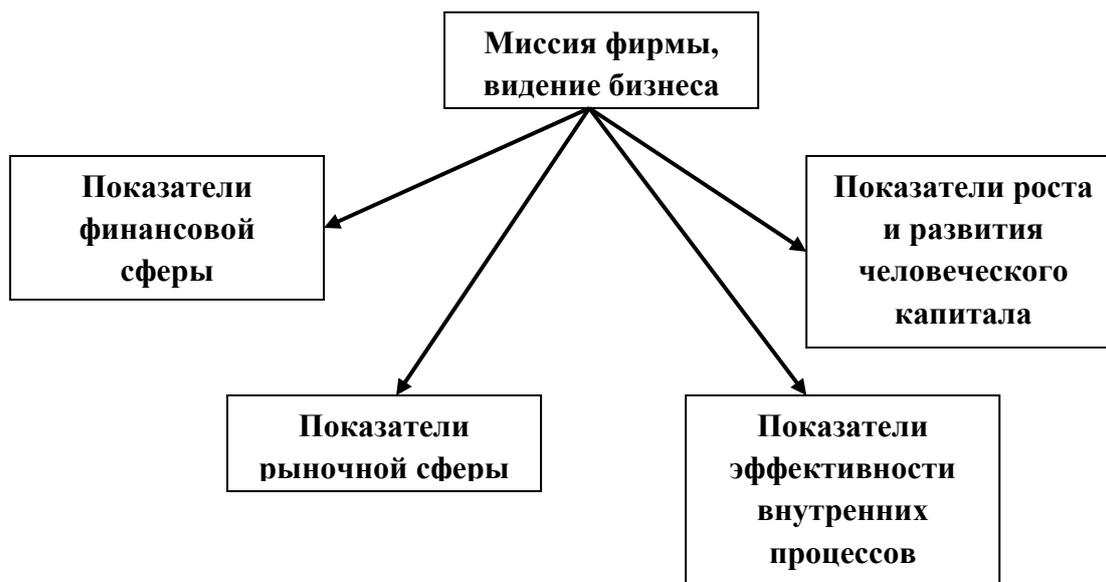


Рис. 5.1. Элементы системы сбалансированных показателей

Процесс разработки системы сбалансированных показателей включает следующие основные этапы:

- Определение миссии.
- Выработка стратегии действий.
- Определение перспектив по направлениям (финансы, рынок, внутренние процессы, персонал/рост и развитие).
- Конкретизация целей по каждой из перспектив
- Разработка инициатив по достижению целей
- Определение показателей, характеризующих приближение к цели путем реализации инициатив
- Разработка методики расчета показателей
- Постановка задач в виде уровня улучшения разработанных показателей по сравнению с имеющимися
- Модификация ССП

#### **5.3.4. Выбор методов оценки**

##### Виды контроля и оценки персонала:

##### *1. Внутренний и внешний контроль.*

Внутренний контроль осуществляется силами организации или подразделения, внешний – при помощи независимых экспертов или фирм (проведение контрольных закупок). Внутренний контроль более оперативный и адаптивный новым задачам.

Целесообразность внешнего контроля возникает при наличии «круговой поруки», для повышения независимости оценки, получения выгод аутсорсинга в том числе по налогообложению.

##### *2. Контроль результата и контроль процесса.*

Контроль процессов более дорогостоящий, но позволяет более оперативно реагировать на проблемы. Контроль процессов слабо эффективен в отношении творческой и специфической для фирмы деятельности.

##### *3. Тотальный и выборочный контроль (синонимы – постоянный и периодический).*

Тотальный (сплошной) контроль – ситуация контроля каждой единицы производимого блага. Он более дорогостоящий. Однако его применение целесообразно при острой конкуренции за покупателей среднего и высокого ценовых сегментов, когда качество продукции приобретает первостепенное значение.

Выборочный – относительно недорогой, но растут риски брака, снижения качества и производительности труда.

##### *4. Автоматизированный, инструментальный, визуальный контроль.*

Автоматизированный контроль – высокая оперативность, достоверность и непредвзятость, может быть дорог при внедрении, но как правило достаточно дешев в эксплуатации. *Примеры:* системы GPS-трекеров, компьютерные программы учета рабочего времени (Yaware), пропускные системы (биометрическая система BioTime).

Инструментальный контроль основан на использовании специальных средств для осуществления контрольных функций (системы видеонаблюдения, лаборатории проверки качества, измерительная техника).

Визуальный – непосредственное наблюдение за ходом работы персонала. Применим в малых коллективах при отсутствии

территориальной разобщенности и решении простых задач, визуальная оценка которых не затруднена.

### **5.3.5. Разработка инструментария**

Требования по разработке инструментов оценки и контроля:

1. Четкая и однозначная регламентация условий и методов оценки.

2. Сквозная проработка системы оценки и контроля. (В регламент должны быть включены цели, периодичность, система показателей, методы и субъекты оценки, технология анализа результатов, алгоритм влияния результатов оценки на положение работника, систему стимулирования).

3. Простота использования инструментов проведения процедуры оценки (меньше специальных знаний и действий, легкие для заполнения формы, не отнимающие много времени ни у работника, ни у руководства). *Задача* – экономия финансовых средств и рабочего времени.

4. Поддержание уровня объективности выбранного метода оценки (неверно разработанная процедура, может значительно снизить фактическую эффективность используемых методов оценки, относительно потенциальной).

5. При регламентации анализа результатов необходимо предусмотреть методологию оценки побочных факторов, снижающих объективность оценки персонала (устранение «шумов»).

6. Установление четких критериев оценки показателей (критерий неудовлетворительного, удовлетворительного, хорошего и отличного уровня показателей, *например* или задание плановых показателей).

7. Достижимость плановых показателей (удовлетворительных и хороших оценок).

8. Субъект контроля не должен быть предвзятым к объекту контроля и его система стимулирования по возможности не должна базироваться на показателях, которые он должен контролировать. Опасность круговой поруки, снижение объективности контроля (*например*, бригадиру нельзя платить за объем часов, отработанных бригадой за месяц, если учет рабочего времени ведет сам бригадир). Важно определиться, кто должен проводить оценку и контроль

(непосредственный руководитель начальник руководителя, специальный орган, комиссия, коллектив, клиенты).

9. Адаптивность инструментария под меняющиеся обстоятельства.

### **5.3.6. Непосредственная процедура оценки**

#### Требования по проведению процедуры:

- Заблаговременное уведомление работников и менеджеров об изменениях в системе оценки и контроля, а также о влиянии результатов на вознаграждение и условия труда работников
- Соблюдение регламента, недопустимость введения новых показателей или методов контроля в процессе проверки и оценки
- Гибкость и адаптивность контроля под ситуацию
- Контроль предвзятости в оценке
- Фиксация сопутствующих факторов
- Своевременность и оперативность проведения (недопустимо затягивать процедуры оценки или контроля сверх необходимых норм).

### **5.3.7. Анализ итогов и принятие решений**

#### Требования по проведению процедур:

- Следование заранее разработанному регламенту (исключая пробные оценки)
- Оперативность анализа
- Учет побочных факторов (например, сбоев в поставках материалов при оценке эффективности труда производственных рабочих).

### **5.3.8. Влияние контроля и оценки на мотивацию сотрудников:**

Особенности влияния контроля и оценки на личные издержки руководителей и подчиненных сведены в табл. 5.6.

Таблица 5.6 – Влияние контроля и оценки на личные издержки отдельных категорий персонала

Тип издержек	Начальник	Подчиненный
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Снижение издержек неопределенности в отношении информации о работе подчиненных	Рост ИН в сфере стабильности положения и вознаграждения при наличии соответствующей связи
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Рост ИДР за счет дополнительных усилий на контроль.	Рост ИДР главным образом в части активности и интенсивности труда при наличии связи контроля и оценки со стимулированием и при соответствии стимулов целям работника
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Могут снижаться (чувство власти), могут расти – т.к. контроль может рассматриваться как рутинная и неприятная обязанность, отвлекающая от главных дел	Рост ИС (самооценки) в части ограничения свободы (особо на этапе внедрения), растет необходимость соответствия личных целей работника и целей организации. Может ущемляться чувство собственного достоинства работника
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	В большинстве случаев рост социальных издержек (статус надзирателя), потеря стабильности, взаимопонимания в коллективе	Само наличие процедур оценки и контроля способствует принижению общественного статуса работника, росту конфликтности. Однако адекватная оценка может снижать социальные издержки (признание, рост соц. статуса).

Таким образом, контроль оказывает существенное влияние на личные издержки персонала фирм по следующим основным направлениям:

- Повышение издержек риска и неопределенности и ответственности для сотрудников в плане стабильности положения и вознаграждения. Снижение издержек нестабильности для руководства.
- Рост издержек активности и интенсивности труда руководства по организации и процедуре контроля.

- Растут издержки самооценки работников в части ограничения свободы (особо на этапе внедрения), растет необходимость соответствия личных целей работника и целей организации. Может ущемляться чувство собственного достоинства работника.
- Самим наличием процедур оценки и контроля может принижаться общественный статус работника. Однако адекватная оценка может снижать социальные издержки (признание, рост соц. статуса).
- Рост контроля подталкивает к увеличению издержек достижения результата (главным образом – активности и интенсивности труда).

#### 5.4. Управление рабочим временем и отдыхом

**Рабочее время** – продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности. В России нормальная продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 ч./нед.

Элементы структуры рабочего времени изображены на рис. 5.3. Отдельные элементы структуры и их отношения зависят от специфики выполняемых работником функций, используемых средств производства, предмета труда и уровня его организации. При этом последний фактор является одним из ключевых и как правило представляет собой резерв для снижения непроизводительных затрат рабочего времени.

Структура рабочего времени и периодичность выполнения работ зависит от принятого в организации режима рабочего времени. Классификация режимов рабочего времени приведена в табл. 5.7.

Все режимы рабочего времени можно проквалифицировать по двум характеристикам:

1. продолжительность рабочей недели (нормальная, т.е. соответствующая 40 ч./нед и продолжительность отклоняющаяся от нормальной в большую или меньшую сторону);
2. уровень фиксации времени работы и его непрерывности (сменные и особые режимы труда).



Рис. 5.3 – Структура затрат рабочего времени

Таблица 5.7 – Режимы рабочего времени

	С нормальной продолжительностью рабочей недели	С продолжительностью рабочей недели отличающейся от нормальной
Сменная работа	Односменная, многосменная Скользящие смены.	Неполная рабочая неделя. Неполная смена.
Особые режимы работы	Рабочий день, разделенный на части. Гибкий (скользящий) график работы. Совмещение должностей. Расширение зон обслуживания	Ненормированный рабочий день. Сверхурочная работа. Совместительство. Свободный график работы.

При *сменной работе* каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности. Варианты сменного графика с нормальной продолжительностью рабочей недели и соответствии графика сменности рамкам календарной недели приведены в табл. 5.8.

Таблица 5.8 – Варианты сменности работы (40 ч./нед.)

Вариант	Распределение рабочего времени по дням недели (час/день)							Итого, час
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Шестидневка	7	7	7	7	7	5	Вых	<b>40</b>
Пятидневка	8	8	8	8	8	Вых	Вых	<b>40</b>
Четырехдневка	10	10	10	10	Вых	Вых	Вых	<b>40</b>

Четырехдневка обеспечивает относительное снижение издержек отдыха в связи с его концентрацией. Может быть преимуществом на работах требующих совместной деятельности, гл. образом в мужских коллективах.

*Режим скользящих смен* – сменный режим рабочего времени при котором чередование смен и выходных дней не совпадает с рамками календарной недели и как правило характеризуется регулярным смещением рабочих и выходных дней по дням недели (например 2 через 2 с 10-ти часовой рабочей сменой).

*Рабочий день, разделенный на части* – разбиение смены на две и более частей с перерывами в работе, не включаемыми в рабочее время, направленное на обеспечение работы в «часы пик».

*Гибкий график (ГГ)* предопределяет границы возможного начала и окончания работы и времени обязательного присутствия на работе. Последнее именуется фиксированной, или обязательной, частью рабочего дня, а предшествующее и последующее время - гибкой его частью. В течение гибкой части рабочего дня работник по своему желанию и с ведома непосредственного руководителя может приступать к работе, уходить с работы.

Обязательным условием при введении ГГ является *определение «продолжительности учетного периода»*, определяющего календарное время (неделя, месяц квартал, год.), в течение которого каждый работник должен отработать установленную норму рабочих часов (в зависимости от доли ставки на которую он трудоустроен).

Разновидность гибкого графика – *свободный график работы*, при котором отсутствует регламент обязательного присутствия на рабочем месте.

*Случаи наибольшего распространения ГГ*: агентская работа, надомная работа, работа по вызову, вахтово-экспедиционная работа.

### ***Важность и возможность организации гибкого графика работы***

- 94% работников хотели бы иметь гибкий рабочий график
- 78% работающих европейцев готовы сменить компанию, если им будет предложен гибкий график работы
- 17% европейских и российских компаний предоставляют всем сотрудникам возможность работать по гибкому графику
- 44% работников в Европе и России считает, что фирмы, где нет возможности гибкого графика, исповедуют устаревшую кадровую политику
- 35% тех, кто работает в компаниях без возможности гибкого графика, считают, что у их работодателей есть необходимые технологии для его организации, но они предпочитают ими не пользоваться
- малые и средние предприятия с гораздо меньшей вероятностью (57%) готовы предложить гибкие условия работы, чем крупные (74%)<sup>64</sup>
- Из 100 лучших работодателей 85 дают возможность хотя бы 20% времени работать из дома<sup>65</sup>

### ***Режимы повышения активности и интенсивности труда.***

Отличительные особенности совместительства, совмещения должностей и расширения зон обслуживания приведены в табл. 5.9.

---

<sup>64</sup> Исследование «Гибкий рабочий график в Европе и в России» («Flexible Working in Europe and Russia»)

<sup>65</sup> Исследование журнала Fortune «Не только за деньги» «Ведомости» от 28.04.2012, №78 (3092)

Ограничения использования режимов повышения активности и интенсивности труда

Основная проблема – снижение качества труда и производительности.

Причины:

- Отсутствие концентрации на задаче, необходимость переключения, невозможность постоянного контроля ситуации
- Психологическая и физическая усталость, приводящие к повышению вероятности ошибок
- При внешнем совместительстве дополнительно может снижаться лояльность к работодателю, падать ответственность и производительность.

**Режимы рабочего времени за рамками нормальной продолжительности рабочей недели**

- **Совместительство** (см табл 5.9).

Таблица 5.9 – Отличие совместительства от совмещения должностей и расширения зон обслуживания

<b>Вид занятости</b>	<b>Когда выполняется работа</b>	<b>Должность</b>	<b>Как оформляется</b>	<b>Работодатель</b>
<b>Совместительство</b>	В свободное от основной работы время	Как правило, другая, но для некоторых категорий работников может быть та же	Отдельным трудовым договором	Как тот же, так и другой
<b>Совмещение должностей</b>	В то же время, что и основная работа	Другая	Соглашением	Тот же
<b>Расширение зон обслуживания, увеличение объема работ</b>	В то же время, что и основная работа	Та же	Соглашением	Тот же

- **Ненормированный рабочий день** - это особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.
- **Сверхурочная работа** – работа за пределами нормальной продолжительности рабочей недели (не более 120 ч. в год).
- **Неполная смена** – работа каждый рабочий день отведенный для работников с нормальной продолжительностью рабочего времени, но при меньшем количестве часов работы в смену.
- **Неполная рабочая неделя** – работа в течении менее чем стандартного количества рабочих дней в неделю, характерных для работников занятых на условиях нормальной продолжительности рабочего времени. Режимы работы в неполную смену и неполной рабочей недели используются для организации труда персонала **трудоустроенного на долю ставки.**

#### **Условия привлечения и личные издержки**

- Трудовой договор в штат, по основному месту работы (наибольшие гарантии занятости и социальной защиты, как правило, больший уровень зависимости от работодателя)
- Трудовой договор на условиях совместительства (проблема внешнего совместительства – ослабление зависимости работника от работодателя, при внутреннем совместительстве – угроза двойного подчинения работника).
- Договор подряда и возмездного оказания услуг (не обеспечивается гарантий занятости, выходных пособий и выплат отпускных, увеличивается свобода и независимость работника)
- Договор аутсорсинга (организация пользуется персоналом, предоставляемым другой организацией, цель – уход от налогообложения, снятие социальных обязательств, большие возможности по найму и сокращению штатов).

## 5.5. Система управления отношениями и коммуникациями

### Основные элементы системы:

- Стиль руководства
- Общественное признание
- Коммуникации

### Цель:

- Управление социальными издержками персонала
- Снижение издержек неопределенности
- Сокращение времени передачи информации и принятия решений.

### 5.5.1. Стили руководства и их влияние на мотивацию персонала

Понятие ввел *Курт Левин*, который изучал их вместе со своими сотрудниками *Р. Липпитом* и *Р. Уайтом* (С. Levin., R. Lippett., R. K. White, 1939), обратившись к особенностям руководства детским коллективом.

### Ими выделены две важнейшие стороны руководства:

- Содержание решений, предложенных лидером группе;
- Техника (приемы, способы) их осуществления.

По Курту Левину выделяются следующие стили руководства исходя из степени централизации функций руководства и принимаемых решений:

1. **Авторитарный** (авторитарный);
2. **Демократический** (коллегиальный);
3. **Либеральный** (попустительский, нейтральный).

**Авторитарный (авторитарный) стиль** – основан на требовании жесткого исполнения распоряжений, инструкций руководства, которое самостоятельно принимает управленческие решения и диктует методики и действия для их осуществления.

### Подтипы:

А. **Жесткий** – жесткая субординация, недопущения выхода работника за рамки полномочий и агрессивный контроль деятельности подчиненных. **Проблема** – невозможность решения координационных задач без помощи руководителя, низкая реакция подчиненных на перемены условий.

*Б. Хозяйский* – основан на всеохватывающем контроле и регламентации руководителем деятельности работников (в том числе и в области личных, семейных проблем). Яркое свойство – патернализм. Проблема – снижение деловой активности, инициативности, развитие безволия персонала.

*В. Непоследовательный подтип* характеризуется резкой изменчивостью приоритетности задач, ставящихся неуверенным в себе руководителем, преобладание ценности покорности над профессионализмом. Проблема – невозможность решения координационных задач без помощи руководителя, низкая реакция подчиненных на перемены условий.

Демократический стиль основан на допущении большей или меньшей степени участия группы подчиненных в принятии решений.

Положительные моменты – большая сплоченность коллектива, понимание «общего дела», большая способность к адаптации к переменам и более высокая скорость обнаружения изменений, повышение объективности за счет снижения субъективизма руководителя.

Проблемы – размывание ответственности, затягивание с принятием решений, необходимость значительного участия руководителя в делах персонала (необходима настойчивость, последовательность и такт для сохранения целевой направленности деятельности в русле интересов организации).

Либеральный стиль основан на самостоятельности исполнителей. Руководство определяет лишь ключевые параметры деятельности и вмешивается лишь в исключительных случаях и/или по просьбе исполнителей.

Положительные моменты – консолидация ответственности на исполнителях, большая свобода и адаптивность деятельности, снятие оперативных вопросов с руководства, специализация управления.

Проблемы – возможность конфликта интересов организации и подразделений, сотрудников и отдела, меньшая способность руководства вовремя заметить негативные тенденции.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Ильин Е.П. Copyright 2011 © Элитариум: Центр дистанционного образования (www.elitarium.ru).

Формально-содержательное описание стилей руководства по Андреевой Г. приведено в таблице 5.10<sup>67</sup>.

Таблица 5.10 – Формально-содержательное описание стилей руководства по Г. Андреевой

Формальная сторона	Содержательная сторона
<b><i>Авторитарный</i></b>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и придирики субъективны. Эмоции в расчет не принимаются. Показ приемов - не система. Позиция руководителя - вне группы.	Дела в группе планируются руководителем заранее и во всем их объеме. Определяются лишь непосредственные цели, дальние цели коллективу не известны. Голос руководителя - решительный
<b><i>Демократический</i></b>	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание - с советами. Распоряжение и запреты - с дискуссиями. Позиция руководителя - внутри группы.	Мероприятия планируются в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
<b><i>Либеральный</i></b>	
Тон – конвенциональный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя - незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп.

### Сцепление стилей

Как правило, руководители проявляют стили руководства, являющиеся в большей или меньшей степени смешением отмеченных

<sup>67</sup> Характеристика стилей руководства <http://pmarketing.narod.ru/stat05.htm>

«идеальных» стилей (например, смешиваются либеральный и демократический стиль).

Факторы, от которых зависит выбор стиля:

1. **Личные качества руководства** (уровень доверия, педантичность, профессионализм, степень невротизма, уровень вовлеченности в деятельность, значимость рабочего времени и пр.). Именно личные качества руководителя в большинстве случаев определяют базовый стиль руководства.
2. **Личные качества персонала** (например, при высоком профессионализме и дисциплинированности работника, можно отходить от жестких инструкций и переходить к использованию элементов демократического или либерального стиля). На зрелось исполнителей, как фактор изменения стилей руководства, обращали внимание Р. Херси и К. Бланшар (R. Hersey, K. Blanshard, 1982).
3. **Условия деятельности** (например, в кризисный период для повышения оперативности принятия решений иногда от демократического стиля лучше переходить к автократическому).

П. 2 и 3 приводят к большей или меньшей модификации базового стиля, но, как правило, не способны изменить его полностью (табл. 5.11).

Таблица 5.11 - Определение стиля руководства<sup>68</sup>

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Нейтральный
<b>принятие решений</b>	решения принимаются единолично	решения принимаются после обсуждения в группе.	решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства
<b>способ доведения решения</b>	приказы, распоряжения, команды	предложения, советы	просьбы

<sup>68</sup> Характеристика стилей руководства <http://pmarketing.narod.ru/stat05.htm>

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Нейтральный
отношение ответственности	или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных	коллективная ответственность	снимает с себя всякую ответственность
отношение к инициативе	подавляется	Поощряется	отдается в руки подчиненных
отношение к квалификации кадров	стремится задавить (морально)	стремится максимально эффективно их использовать	отпускает их в “свободное плавание”
отношение к недостаточности знаний руководства	недостатков нет “и не может быть по определению”	постоянно повышает свою квалификацию	нет “большого значения”
стиль общения	“держит дистанцию”	поддерживает дружеское общение	избегает общения
характер отношений с подчиненными	в зависимости от настроения	манера поведения со всеми как с равными коллегами	мягкая манера поведения
отношение к дисциплине	жесткая формализованная дисциплины	сторонник дисциплины “разумной достаточности”	формально-попустительское отношение
отношение к моральному воздействию на подчиненных	неотвратимость наказания - основной метод стимулирования	использование различных методов поощрения и наказания	безразличное

### Негативные стили руководства

М. Джеймс (M. James) указывает семь отрицательных типов руководителей:

- Излишне критически настроенный руководитель, считающий, что добиться положительных результатов в работе подчиненных

можно лишь в том случае, если постоянно высказывать недовольство ими. Избыточной критикой подрывается вера людей в их возможности, нарушаются взаимоотношения, слабеет доверие и растет протест по отношению к руководителю.

- Излишне «патерналистски» настроенный руководитель, оберегающий своих подчиненных от всяких затруднений. Он подавляет развитие деловых качеств подчиненных тем, что снимает с них ответственность.
- Непоследовательный руководитель, который в течение коротких промежутков времени с легкостью меняет свои требования к подчиненным или вопреки ранее высказанным требованиям и заданиям заставляет их отчитываться за неоговоренные результаты работы.
- Уклоняющийся от непосредственного руководства, стремящийся переложить полномочия и ответственность на подчиненных.
- Руководитель, стремящийся охватить все вопросы. Он создает вокруг себя атмосферу беспокойства, порождает у подчиненных чувство неуверенности и напряженности, вызванное постоянной готовностью к неожиданным требованиям.
- «Сверхорганизованный» руководитель, единственной и абсолютной ценностью для которого является выполнение подчиненными работы в соответствии с установленными им требованиями. Такие руководители все силы отдают тщательному регламентированию работы, ее планированию, поэтому у них не остается времени на реализацию задуманного. Этот стиль формирует у подчиненных индифферентное отношение к работе, хотя сами руководители относятся к ним дружелюбно и оказывают поддержку.<sup>69</sup>

### ***5.5.2 Общественное признание***

В целом любые поощрения работника являются подтверждением его общественного признания, включая

---

<sup>69</sup> Ильин Е.П. Copyright 2011 © Элитариум: Центр дистанционного образования ([www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)).

материальное стимулирования, особенно премиально-бонусные системы.

Цель системы общественного признания *повысить общественный статус работника в коллективе.*

Специальные формы общественного признания:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- представление к званию лучшего по профессии;
- награждение почетной грамотой;
- представление к государственным грамотам, дипломам и наградам

Условия эффективности системы общественного признания:

- Общественное признание является значимым для работника.
- Критерии оценки работника прозрачны и понятны персоналу, а также отражают целевые функции деятельности подразделения и/или организации.
- Уровень общественного признания работника не вызывает сомнений у большей части трудового коллектива.
- Поощрение работника должно носить публичный характер.
- Общественные «порки» должны применяться в исключительных случаях.

### **5.5.3 Коммуникации**

**Коммуникация** — это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. В понятие коммуникаций включается информация, а также методы и формы ее доведения (представления) контрагентам.

**Эффективная коммуникация** – система обмена информацией, позволяющая при заданных издержках:

- снизить уровень неопределенности при принятии экономических решений (за счет корректности передачи смыслового содержания информации, ее достаточности по объему, своевременности и пр.).
- увеличивать потенциальную компетентность руководства и персонала.

Значение эффективной коммуникации для мотивации персонала:

- Снижение издержек неопределенности у руководства и персонала.
- Снижение издержек достижения результата в рамках поиска, получения и обработки информации.
- Оптимизация уровня социальных издержек (общественная вовлеченность работника, сплоченность коллектива и пр.).

Параметры системы коммуникации, влияющие на мотивацию персонала:

- Определение отправителей и получателей информации
- Наличие и развитость прямых и обратных связей.
- Степень формализации информации.
- Кодировка-декодировка информации.
- Канал коммуникации.
- Барьеры коммуникации.

Степень формализации информации (уровень придания информации общепринятых знаковых форм (слова, цифры и пр.) и закрепления их на материальных, электронных носителях).

**Кодировка-декодировка информации** (кодирование внутренних психических процессов на язык например слов или жестов и раскодирование обратно).

**«Обратная связь»** – канал коммуникации от получателя информации к отправителю, позволяющий понять уровень понимания и осознания прямого сообщения

**Канал коммуникации**

**Канал коммуникации** – средство передачи информации (устная речь, письмо, электронные средства и пр.).

**Устный (вербальный канал)** часто подкрепляется сопутствующими невербальными каналами (мимика, жестикуляция, взгляд и пр., вокальный канал в виде тембра голоса, интонации, дикции и пр., тактильный канал (объятия, рукопожатие и пр.).

**Барьеры коммуникации**

**Барьер коммуникации** – помехи и препятствия, снижающие эффективность коммуникации либо в плане ограничения объема и достоверности информации, либо ее донесения и усвоения (правильного понимания).

Барьеры могут быть связаны с личностными ограничениями получателя (отправителя) или общеорганизационными.

Виды личностных барьеров:

- **Барьеры восприятия** - неоднозначное понимание или интерпретация информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок.
- **Барьеры незнания** – отсутствие компетенции для понимания информации.
- **Семантические барьеры** - неправильное или неоднозначное толкование смысла.
- **Барьеры интереса** – невнимательность исходя из переключения внимания на другие процессы (эмоциональные переживания, неприязнь к собеседнику, самоуверенность).
- **Барьеры контекста** – передача сообщения, на восприятие которой накладывается информационное поле текущей ситуации.
- **Барьеры оппортунизма** – целенаправленное искажение информации, для получения личных выгод (при конфликтах, карьере и пр.)
- **Неграмотная формулировка сообщения и ошибки.**
- **Некорректная обратная связь.**

Причины наличия общеорганизационных барьеров:

- *Оппортунизм руководства и персонала.*
- *Личностные конфликты.*
- *Некомпетентность персонала.*
- *Неэффективная или сложная организационная структура.*
- *Информационная перегрузка.*
- *Несовершенство технических средств коммуникаций.*

## 5.6. Система управления карьерой и квалификацией

Система обеспечивает возможности внутренней мобильности сотрудников организации, их карьерный рост и соответствие уровня

компетентности работников, стоящим перед ними задачам. Характерной особенностью системы является ее тесная связь с системой делегирования полномочий и ответственности.

Включает в себя две условных подсистемы (карьеры и повышения квалификации или компетенции).

Общие цели системы – *развитие трудового потенциала работника и кадровое обеспечение деятельности.*

Задачи системы:

- Снижение издержек «вхождения в должность» новых работников информирование и обучение специфике рабочих мест и трудовых функций
- Устранение недостатков профессионального образования
- Обеспечение взаимозаменяемости работников организации
- Адаптация уровня компетентности работников к новым условиям хозяйственной деятельности и решаемым задачам
- Снижение издержек самооценки (ограничений саморазвития, карьерного роста) и нестабильности, а иногда и издержек достижения результата.

Итог для руководства: *рост производительности труда, снижение текучести кадров, оптимизация использования профессионального потенциала.*

### **5.6.1. Система управления карьерой**

Система управления карьерой характеризуется следующими параметрами:

- Поле (пространство) перемещений – потенциальные возможности изменения статуса, функций и круга решаемых задач в рамках организации.
- Совокупность условий (оснований) и механизмов перемещения (например, достижение уровня компетенции, создание регионального отделения и пр.).
- Направления перемещений: горизонтальные и вертикальные.
- Частота и скорость перемещений

Три группы факторов, влияющих на мотивацию к карьерному росту:

- **Организационные** (системы оплаты труда, стили управления, формализация отношений и пр.)

- **Внеорганизационные** (стимулы за пределами организации – семья, друзья, общество и пр.)
- **Личностные** (потребность в доходе, статусе, сохранении собственного достоинства, самореализации, свободном времени и пр.). Личностные факторы находятся в постоянной взаимосвязи с первыми двумя группами факторов).

В зависимости от стимулов и мотивов лежащих в основе роста он может принимать формы профессиональной карьеры, должностной карьеры, карьеры влияния (скрытой карьеры «серого» кардинала) и др.

#### Формы карьеры:

- **Горизонтальная** (основана на неизменности ранга управления):
- **Перемещение** как таковое – смена места работы при сохранении круга обязанностей (перевод в другой регион на ту же должность).
- **Перестановка** – смена рабочего места с получением новых обязанностей.
- **«Карусель»** – временная перестановка работников по заранее отработанной программе. Например на полгода или год работника переводят в другое подразделение.

Перемещение, перестановка и «карусель» относятся к формам ротации кадров.

#### **Горизонтальная карьера**

**Обогащение труда** – наделение работниками новыми полномочиями без смены рабочего места (по сути, является частью системы наделения полномочиями и ответственности в рамках отдельных подразделений, так как не предполагает смены рабочего места (см. п. 5.7)). Обратный термин – Обеднение труда – сокращение круга задач.

**Вертикальная карьера** (основана на изменении ранга, ступени иерархии в организации):

- Повышение с сохранением профессионального профиля (бригадир – начальник участка).
- Повышение с изменением профессионального профиля (специалист производственного отдела – начальник снабжения).

- Выделение – карьерный рост, связанный с перемещением в создаваемые дочерние структуры организации<sup>70</sup>.
- Понижение ранга с сохранением или изменением профессионального профиля.

Факторы вертикальной карьеры:

- Хозяйственная целесообразность карьерного роста работника для организации.
- Наличие у работника соответствующего уровня компетенции и возможности его повышения (обучаемость) (для этого проводятся курсы, тренинги, даются расширенные полномочия и пр.
- Наличие у работника надлежащей структуры интересов к избранной руководством форме карьерного роста, соотношения значимостей личных издержек

Важным элементом формирования системы вертикальных перемещений является формирование кадрового резерва – работников, которые знают о потенциальной возможности своего карьерного роста и с которыми проводится систематическая работа по подготовке вертикального перемещения.

**Конфигурации индивидуальной карьеры в зависимости от личностных особенностей работника<sup>71</sup>**

- **Целевая карьера** — сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремиться к его достижению. Устойчивые типы личности с ярко выраженными целями.
- **Монотонная карьера** — работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и, достигнув его не стремиться к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения. Лица с

<sup>70</sup> Межорганизационные формы карьеры (переход в другие организации) в рамках данного курса не рассматриваются, но их необходимо учитывать как «ограничения по участию».

<sup>71</sup> Классификация конфигураций см. <http://www.grandars.ru/college/biznes/karera.html>

ограниченными статусными целями, но значительным потенциалом профессиональных интересов, часто интроверты.

- **Спиральная карьера** — работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии. Экстраверты, нет четких устойчивых целей, кроме возможно потребности в переменах
- **Мимолетная карьера** — перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики. Экстраверты, нет устойчивых целей и интересов, игроки с достаточно ограниченной профессиональной компетенцией.
- **Стабилизационная карьера** — специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет. Черты личности близки к ситуации монотонной карьеры, но с более ярко выраженными установками к осторожному поведению и наличием более высоких статусных амбиций.
- **Затухающая карьера** — сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение. Личности, характеризующиеся потерей целей или переключением их на вне организационную сферу. Как правило, с низкой значимостью социальных издержек.

### ***5.6.2. Система развития персонала (повышения квалификации или повышения компетентности).***

**Профессиональное развитие** — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека<sup>72</sup>.

#### ***Компетентность работника***

**Компетентность** – совокупность знаний, умений, опыта, навыков позволяющих работнику эффективно исполнять свои трудовые обязанности. Структурными элементами компетентности являются **компетенции**.

***Все компетенции можно разделить на пять основных групп.***

---

<sup>72</sup> Практический менеджмент – пособие. <http://managepeople.ru/management129.htm>

1. Общие, которые описывают навыки, умения, знания, носящие универсальный характер и на которых базируется развитие прочих компетенций (за исключением поведенческих и отчасти коммуникационных).
2. Общепрофессиональные – общие знания и умения в профессиональной области.
3. Специальные – знания, умения, навыки специального характера, с учетом специфики исполняемых работником функций и задач.
4. Коммуникационные – способности и навыки, способствующие эффективному взаимодействию с людьми.
5. Поведенческие – являющиеся отражением личных качеств человека, способствующих достижению стоящих перед ним задач.

Факторы эффективности затрат на развитие персонала:

- внутренняя мотивация работника;
- потенциальная обучаемость работника;
- наличие горизонта времени, необходимого для получения экономического эффекта от повышения компетентности работника;
- целевая направленность программы обучения и эффективность методов обучения;
- система стимулов к обучению (создание условий, компенсации и пр.).

Направления программ развития персонала<sup>73</sup>:

- Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.
- Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и компетентностью работника или его личными установками.
- Обучение для повышения общей квалификации.
- Обучение для работы по новым направлениям развития организации.
- Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Формы мероприятий по развитию персонала:

---

<sup>73</sup> Практический менеджмент – пособие. <http://managepeople.ru/management129.htm>

- По кругу лиц, участвующих в обучении: индивидуальная и групповая формы.
- По степени самостоятельности: неорганизованное (самообучение) и организованное (обучение с преподавателем (в широком смысле)).
- По степени отрыва от процесса труда (без отрыва от производства и с отрывом от производства).

Обучение без отрыва от производства:

- **Инструктаж** – разъяснение и демонстрация приемов и правил работы опытным сотрудником. Идеален для простых и наглядных видов работ.
- **Наставничество** – процесс передачи знаний и опыта от более опытного работника менее опытному в процессе длительного общения и/или совместной деятельности, в рамках постепенного расширения полномочий и ответственности обучаемого. Проблемный вопрос – необходимость доверительных отношений.
- **Ротация кадров** (получение многосторонних практик, но высокие издержки и начальное снижение производительности).
- **Самообучение** (высокие издержки по времени, целесообразен при нехватке средств и при освоении специфичных видов работы).
- **Ученичество** – процесс обучения на рабочем месте с выделением теоретической части или без ее выделения. От наставничества отличается большим смещением акцента опытного работника проводящего обучение с профессиональной деятельности на учебный процесс.
- **Стажировка** – выполнение новых обязанностей на ряду со старыми в течении некоторого периода времени.

Стажировка, самообучение и ученичество могут быть также формами, предполагающими отрыв от производства и проходить не по месту работы (например в специализированных учебных центрах или профильных организациях).

Формы дополнительной подготовки персонала:

- **Переподготовка** (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий с учетом потребности производства.
- **Обучение работников вторым (смежным) профессиям** с целью расширения профессионального мастерства, при необходимости совмещения профессий.
- **Повышение квалификации** — это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков.

Общая схема развития персонала<sup>74</sup>:

- Определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее).
- Анализ существующих навыков, знаний и установок.
- Построение профиля имеющейся квалификации.
- Сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.
- Построение плана необходимых мероприятий (выбор форм, определение временных параметров и финансирования, согласование программ, заключение соглашений).
- Проведение мероприятий по развитию персонала.
- Мониторинг результатов развития персонала (проверка знаний и навыков, оценка изменений в результативности).

### 5.7. Система наделения полномочиями и ответственностью

**Делегирование полномочий** – процесс передачи функций и задач от руководителя подчиненному, направленный на оптимизацию работы организации и улучшение результатов хозяйственной деятельности.

Значение:

- Реализация эффектов специализации и разделения труда

---

<sup>74</sup> Практический маркетинг – пособие <http://managepeople.ru/management134.htm>

- Раскрытие потенциала использования человеческого капитала организации, достижение соответствия работника рабочему месту

### **5.7.1. Общие принципы делегирования полномочий и ответственности**

Общими принципами делегирования полномочий являются:

- Соответствие делегируемых полномочий компетенции работника.
- Соблюдение баланса между целями организации (руководства) и личными интересами работников.
- Полномочия без ответственности или ответственность без полномочий не передаются.
- Пределы ответственности определяются уровнем возможностей работника влиять на ситуацию.
- Четкость определения границ и диапазона делегирования (целей, полномочий, задач, сроков).
- Делегированные полномочия должны подвергаться контролю руководства.
- Руководитель управляет только непосредственными подчиненными.

Принципы распределения ответственности <sup>75</sup>:

➤ **Ответственность за действия** несет сотрудник в рамках делегированных ему полномочий.

При этом уровни передаваемых полномочий могут быть следующими:

- Постановка задачи (редко подвергается делегированию и только частично);
- Разработка методики;
- Согласование (координация) действий;
- Выполнение (наиболее частый элемент делегирования);
- Подготовка отчетности;

---

<sup>75</sup> Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – 280 с.

- Контроль, мониторинг (передается подчиненному только частично в плане самоконтроля за отдельными элементами деятельности работника, когда работа состоит из множества взаимосвязанных операций, оценка результатов каждой из которых затруднена или невозможна).
- **Ответственность за руководство** несет руководитель (при этом менеджер среднего и нижнего уровней могут нести ответственность, как за руководство, так и за действия).

Когда ответственность лежит на руководстве?

- Подбор сотрудника произведен без учета уровня компетентности и личностных качеств
- Работа поручена некомпетентному сотруднику
- Нечетко определен круг обязанностей, цели и задачи
- Не предоставлена (в случае необходимости) первичная информация, необходимая для качественного выполнения задачи (например, формы документов, источники информации и пр.)
- Отсутствует система координации действий сотрудников
- Не проводился должный контроль деятельности сотрудников, результаты контроля не учитывались при принятии новых решений и не обсуждались с сотрудниками
- Игнорируется информация подчиненных о проблемах.

**Общая схема делегирования полномочий:**

- Анализ функций и задач подразделения или рабочих мест (должностей) с точки зрения взаимосвязей процессов, норм труда и управляемости, имеющихся ресурсов.
- Составление требований к рабочему месту (должности) или требований, необходимых для решения задач, исполнения функций.
- Оценка компетентности и личных качеств, целеустремлений работника, его соответствия рабочему месту или исполняемым функциям и задачам.
- Принятие решения о делегировании полномочий и ответственности.

Одна из методик делегирования полномочий приведена ниже.

### 5.7.2. Пример методика наделения полномочиями и ответственностью

Предлагаемая ниже методика распределения полномочий и ответственности исходит из принципа многоуровневой системы мотивации. При этом, главной задачей менеджеров на каждом уровне управления заключается в построении системы мотивации своих непосредственных подчиненных, так как именно с этими людьми он контактирует непосредственным образом и лучше всего разбирается в спектре их ценностей и интересов (рис. 5.4). Таким образом, основная задача топ-менеджера заключается в создании системы мотивации для своих непосредственных подчиненных (менеджеров на рис. 5.4). При эффективной их мотивации и наделении менеджеров соответствующими полномочиями, можно рассчитывать, что они в самостоятельном режиме будут создавать эффективные системы стимулирования труда своих подчиненных (II уровень стимулирования на рис. 5.4), для того, чтобы достичь целей, заданных их непосредственными начальниками.

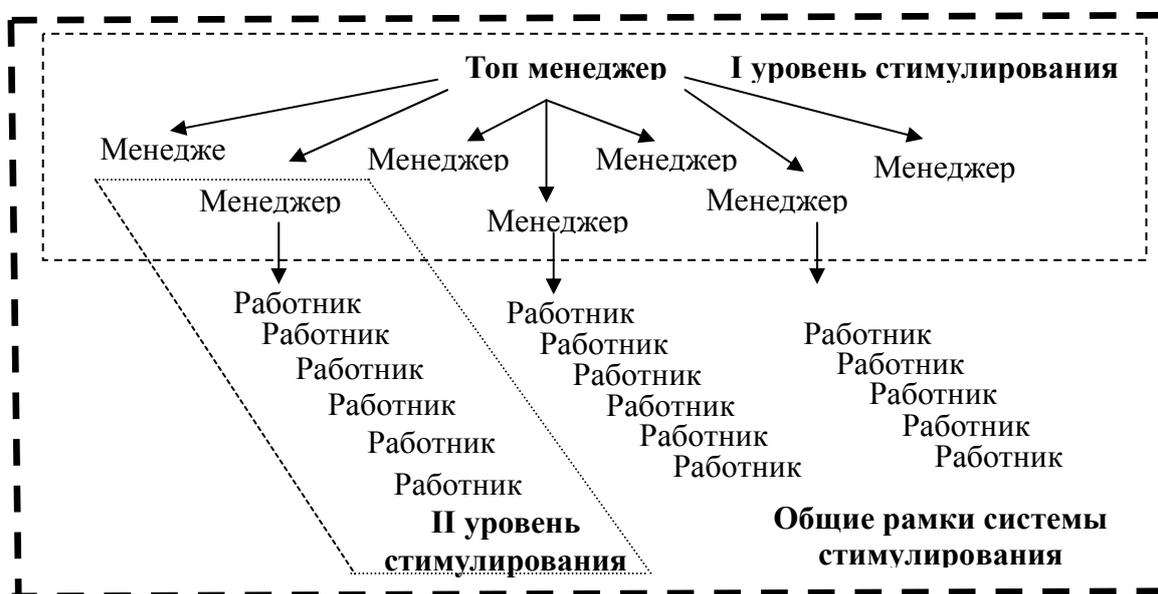


Рис. 5.4 – Индивидуализация системы стимулов в рамках непосредственных подчиненных.

Одновременно, высший уровень менеджмента организации помимо мотивации непосредственных подчиненных задает и наиболее общие принципы и рамки мотивации в организации

в целом. Это обеспечивает единство подходов построения системы стимулирования труда, позволяет реализовывать общие цели организации, решать взаимосвязанные для нескольких подразделений задачи и, вместе с тем, оставляет менеджерам более низких уровней управления значительные возможности для маневра и подстройки этой системы под запросы и интересы конкретных подразделений и работающего в них персонала.

Предлагаемая методика распределения полномочий и ответственности в организации основывается на концепции личных издержек (см. тему 3) и обладает следующим алгоритмом действий:

1. Определение общих целей деятельности организации (миссии и стратегии);
2. Определение функций группы персонала (подразделения) исходя из организационной структуры;
3. Конкретизация задач подразделения и определение контролируемых показателей, с помощью которых можно оценить уровень решения поставленных задач;
4. Оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач;
5. Анализ требований к уровню компетенций для выполнения каждой стоящей перед подразделением задачи;
6. Анализ требований к уровням личных издержек, необходимых для решения поставленных задач с учетом их возможных диапазонов;
7. Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций;
8. Оценка существующего уровня и значимости личных издержек сотрудников и составление сводной таблицы личных издержек;
9. Распределение функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника.
10. Составление описаний рабочих мест каждого работника;
11. Регулярные мониторинг и модификация распределения функций и задач.

Первые два этапа распределения полномочий и ответственности являются общеорганизационными и по сути – внешними по отношению к рассматриваемой проблеме. Общие цели деятельности организации (миссия и стратегии) задаются собственниками и топ-менеджерами исходя из базовых представлений о целевых функциях деятельности организации и условий экономической конъюнктуры. Вариантом их задания являются первичные элементы методики формирования сбалансированной системы показателей, описанной выше. Определение функций группы персонала (подразделения) происходит в рамках процессов структурирования организации и по сути состоит в наиболее общем распределении полномочий и ответственности между отдельными подразделениями организации, но не между конкретными работниками.

Здесь стоит уделить внимание определению границ деятельности по распределению полномочий и ответственности. Система делегирования полномочий и ответственности рассматривается здесь как часть системы мотивации и стимулирования труда в противовес обычному подходу, при котором и та и другая система анализируются отдельно в рамках объединяющей деятельности по управлению персоналом. Подобная точка зрения исходит из того, что любые действия в плане распределения полномочий и ответственности непосредственно влияют на систему стимулов работника. Наиболее эффективная модель делегирования – эта та, которая приводит к росту производительности труда отдельного работника и коллектива в целом. Но рост производительности труда не может происходить сам по себе, без соответствующих стимулов. В этом качестве получается, что система делегирования полномочий и ответственности является ни чем иным, как одним из инструментов мотивации и стимулирования труда персонала на достижение целей, решение задач, стоящих перед организацией или подразделением.

Имея на входе цели организации и описание функций, исполнением которых должно заниматься подразделение, можно переходить к формированию задач, стоящих перед подразделением и определению системы контролируемых показателей. В данном случае, под задачами понимается совокупность действий, которые необходимо осуществить для реализации исполнения той или иной

стоящей перед подразделением функции. Каждая функция конкретизируется в решении ряда последовательно или параллельно-взаимосвязанных задач. Для понимания степени решения то или иной задачи, качества исполнения, возложенных на организацию функций требуется разработка оценочных (контролируемых) показателей (см. п. 5.3.3).

### ***Требования к контролируемым показателям***

Требования к подобным показателям состоят в следующем:

1. Существенность показателей, их соответствие функциям и задачам (например, % времени нахождения в офисе агента по продажам не является существенным показателем для оценки его работы)
2. Минимальность количества показателей оценки.
3. Простота определения и объективность показателей, как для работника, так и для руководителя.

Возможные методики определения показателей: «управление по целям», «сбалансированная система показателей» и пр.

Для облегчения процесса структурирования функций, определения задач и контролируемых показателей предполагается заполнение следующей таблицы (табл.5.12).

Таблица 5.12 – Структурирование функций подразделения и определение контролируемых показателей (пример).

№	Функция	Задача	Контрольный показатель
1	Функция 1	Задача 1.1	Соблюдение регламента
		Задача 1.2	Кол-во жалоб клиентов Соблюдение регламента
		Задача 1.3	Выполнение производственных планов Отсутствие рекламаций
		Задача 1.4	Объемы реализации Соблюдение сроков и полнота оформления первичной документации
2	Функция 2	Задача 2.1	...
		Задача 2.2	...
		...	...

№	Функция	Задача	Контрольный показатель
3	Функция 3	Задача 3.1	...
		Задача 3.2	...
		...	...

На следующем этапе построения системы делегирования полномочий и ответственности происходит оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач.

*Элементами ограничений, которые требуется подвергнуть анализу на данном этапе, являются:*

- **Рабочее время** (общее и индивидуальное время работы, потребность в стыковках времени работы внутри группы и между подразделениями, потенциал графиков и гибкости рабочего времени)
- **Средства на ФОТ.** Фактически выделенные и потенциальные средства ФОТ (в зависимости от доходов, прибыли и пр.). Поступление средств для обеспечения материального стимулирования. Общие нормы распределения постоянной и переменной части заработной платы.
- **Обеспеченность рабочих мест техникой, оборудованием и пр. средствами.**
- **Обеспеченность расходными материалами, методика их заказа и получения**
- **Система общей коммуникации**
- **Институциональные ограничения**
- **Временные ограничения**

Прежде всего, в рамках этого этапа необходимо определить ориентировочные объемы финансовых и материальных ресурсов, которыми может распоряжаться подразделение для решения поставленных перед ним задач. Требуется особое внимание уделить возможностям расширения границ этих ограничений и оценке факторов, которыми они обусловлены (например, бюджет

подразделения и возможности его корректировки, зависимость финансирования от объемов продаж, производства и пр., необходимость согласования дополнительных расходов с руководством и пр.).

Объемы материальных ресурсов рассчитываются исходя из поставленных целей и задач и сопоставляются с потенциально-возможными их объемами, которые могут быть выделены руководством, что в случае несоответствия приводит к модификации целевых показателей или методов их достижения (табл. 5.13).

Таблица 5.13 – Определение объемов материальных ресурсов

<i>№</i>	<i>Функция</i>	<i>Задача</i>	<i>Оборудование</i>	<i>Сырье и расходные материалы</i>
<i>1</i>	<i>Функция 1</i>	<i>Задача 1.1</i>		
		<i>Задача 1.2</i>		
		<i>Задача 1.3</i>		
		<i>Задача 1.4</i>		
<i>2</i>	<i>Функция 2</i>	<i>Задача 2.1</i>		
		<i>Задача 2.2</i>		
		...		
<i>3</i>	<i>Функция 3</i>	<i>Задача 3.1</i>		
		<i>Задача 3.2</i>		
		...		
	<i>Итого:</i>			

Итоговую строку табл. 5.13 целесообразно выполнять в рамках отдельной таблицы с перечислением видов физического капитала и расходных материалов, разбитых по группам с указанием относительных (в расчете на единицу продукции или партию, например) и абсолютных потребностей.

Важным элементом данного этапа является определение степени взаимозависимости исполнения функций и задач подразделения, как между собой, так и с функциями и задачами, стоящими перед другими подразделениями или организацией в целом (табл. 5.14-5.15).

Таблица 5.14 – Определение взаимосвязанности задач\*

№	Функция	Задача	Задача 1.1	Задача 1.2	Задача 1.3	Задача 2.1	Задача 2.2	...
1	Функция 1	Задача 1.1	-	123	x	x	x	...
		Задача 1.2	123	-	=	x	x	...
		Задача 1.3	123	123	=	=	x	...
		Задача 1.4	x	=	-	x	x	...
2	Функция 2	Задача 2.1	x	x	x	-	=	...
		Задача 2.2	x	x	x	=	-	...
		...	...	...	...	...	...	-

\*Условные обозначения: x – несвязанные задачи; = – параллельные задачи; 123 – последовательные задачи.

Таблица 5.15 – Определение взаимосвязанности задач с задачами других подразделений\*

№	Функция	Задача	Ген. директор	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3
1	Функция 1	Задача 1.1	C	=	=	X
		Задача 1.2	X	X	X	X
		Задача 1.3	X	X	X	X
		Задача 1.4	C	123	=	X
2	Функция 2	Задача 2.1	X	X	X	X
		Задача 2.2	C	123	=	C
		...	...	...	...	...

*\*Условные обозначения: x – отсутствие связи (автономность в работе); = – параллельная связь; 123 – последовательная связь; С – потребность в согласовании (когда задача требует согласования высшего руководства или функциональных руководителей).*

В совокупности, таблицы 5.14 и 5.15 позволяют судить о степени автономности различных задач, стоящих перед подразделением, что является важным фактором при распределении задач между работниками, так как накладывают ограничения на режимы рабочего времени, уровень коммуникации и свободы действий персонала.

Жесткость институциональных ограничений по решаемым подразделением задачам определяется на основании бальной оценки трех групп формальных и неформальных норм: общественных (законодательство и традиции населения), общеорганизационных (в данном случае нормы, регламентирующие деятельность в организации в целом, т.е. внешние для подразделения) и нормы подразделения (внутренние распоряжения, правила поведения и пр.). Возможный вариант баллотировки приведен в табл. 5.16. В этом варианте используется семибалльная шкала оценки уровня институциональных ограничений, для формирования которой используется относительная степень выраженности четырех факторов, подвергающихся регламентации (условия решения задачи, ресурсные ограничения, методика или процесс достижения целевых функций и уровень контроля регламентов).

Таблица 5.16 – Институциональные ограничения (уровень регламентации требований к методикам решения задач)

<b>Балл</b>	<b>Описание</b>
1	Деятельность по решению задач не регламентируется
2	Имеются общие требования к условиям и ресурсному обеспечению задач, но не к методике достижения результатов
3	Существуют общие требования к условиям и/или методикам решения задач при наличии их эпизодического контроля

<b>Балл</b>	<b>Описание</b>
4	Существуют общие требования к условиям и/или методикам решения задач при наличии их регулярного контроля
5	Имеются достаточно жесткие регламенты условий и ресурсного обеспечения выполнения задачи и общие требования по методикам их решения
6	Присутствуют жесткие требования по условиям и ресурсному обеспечению задач, а также достаточно четкие регламенты их исполнения, сопровождающиеся периодическим контролем
7	Деятельность по решению задач жестко регламентирована и по ресурсам и по условиям и по процессам и эффективно контролируется

В таблице 5.17 представлен пример оценки уровня институциональных ограничений по предложенной шкале. При этом могут быть использованы различные варианты методик экспертных оценок.

Таблица 5.17 – Институциональные ограничения (уровень регламентации требований к характеристикам задач и методикам их решения в баллах)

<b>№</b>	<b>Функция</b>	<b>Задача</b>	<b>Общественные</b>	<b>Общеорганизационные</b>	<b>Нормы подразделения</b>
1	Функция 1	Задача 1.1	1	3	1
		Задача 1.2	1	1	6
		Задача 1.3	2	1	1
		Задача 1.4	4	7	1
2	Функция 2	Задача 2.1	1	1	1
		Задача 2.2	3	5	1
		...	...	...	...

При необходимости в рамках данного этапа выполняются работы по нормированию труда и определению потребности в работниках (методики см. например Нормирование труда: учебник / Под редакцией Одегова Ю.Г. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 320 с.)

Параллельно с этапом по оценке действующих на организацию и/или подразделение ограничений можно реализовывать и следующие четыре этапа в приводимом выше списке (с п.5 по п.8).

В целом, структура сопоставления рабочего места с возможностями и запросами работника представлена в табл. 5.18 и может быть интерпретирована с точки зрения исследования двух характеристик персонала:

***А) Анализ требований к компетенциям***

***Б) Анализ требований к личным издержкам***

Таблица 5.18 – Элементы сопоставления рабочего места с возможностями и запросами человека

№ п/п	Направление	Срез работы	Особенности человека
1	Знания, умения, опыт, квалификация	Какие профессиональные и социальные знания, умения и опыт необходимы для выполнения данной работы	Какими знаниями, умениями, опытом обладает человек
2	Поведение (личные качества)	Какие черты поведения (характера) необходимы для выполнения данной работы	Какие устойчивые черты поведения (характера) имеет человек
3	Уровень личных издержек (целевые ориентиры)	Какие личные издержки придется понести, а уровень каких может быть снижен на рабочем месте с учетом возможностей их модификации в его рамках	Какие ЛИ человек готов нести и на каком уровне и какие издержки хотел бы снизить (какие потребности удовлетворить)

П. 1 и 2 - это требования и фактическая характеристика компетентности человека

П. 3 – это издержки и выгоды, которые понесет человек работая на данном

**А) Анализ требований к уровню компетенций** начинается с процесса описания и систематизации основных компетенций, необходимых для достижения поставленных перед подразделением (организацией) целей, функций и задач (табл. 5.19).

Таблица 5.19 – Составление структурированного списка компетенций

<i>Код</i>	<i>Описание</i>
<i>1</i>	<i>Общие:</i>
<i>O1</i>	<i>Умение читать, писать, говорить</i>
<i>O2</i>	...
<i>2</i>	<i>Общепрофессиональные:</i>
<i>ОП1</i>	<i>Знание законодательства в профессиональной сфере</i>
<i>ОП2</i>	...
<i>3</i>	<i>Специальные:</i>
<i>С1</i>	<i>Знание значений допусков и припусков</i>
<i>С2</i>	...
<i>4</i>	<i>Коммуникационные:</i>
<i>К1</i>	<i>Терпимость к альтернативным точкам зрения</i>
<i>К2</i>	...
<i>5</i>	<i>Поведенческие:</i>
<i>П1</i>	<i>Настойчивость</i>
<i>П2</i>	...

При этом целесообразно выделять пять основных групп компетенций:

1. Общие, которые описывают навыки, умения, знания, носящие универсальный характер и на которых базируется развитие прочих компетенций (за исключением поведенческих и отчасти коммуникационных).

2. Общепрофессиональные – общие знания и умения в профессиональной области.

3. Специальные – знания, умения, навыки специального характера, с учетом специфики исполняемых работником функций и задач.

4. Коммуникационные – способности и навыки, способствующие эффективному взаимодействию с людьми.

5. Поведенческие – являющиеся отражением личных качеств человека, способствующих достижению стоящих перед ним задач.

#### Личные качества работников:

Для целей делегирования полномочий личные качества персонала целесообразно рассматривать преимущественно как инструментальные ценности. Таким образом, они указывают на ограничения в методах достижения целей.

Выделяют *моральные* и *деловые* личные качества.

#### Моральные качества<sup>76</sup>:

- Терпимость
- Доброжелательность
- Отзывчивость
- Способность воспринимать критику
- Воспитанность
- Скромность
- Честность
- Порядочность
- Принципиальность
- Справедливость
- Внимательность
- Жизнерадостность
- Пунктуальность

#### Деловые качества<sup>77</sup>:

- Предприимчивость
- Хозяйственность
- Трудолюбие
- Целеустремленность (в том числе доведение дела до конца)

---

<sup>76</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2003, с.57

<sup>77</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2003, с.57-58

- Организованность (дисциплинированность)
- Исполнительность
- Широта мышления
- Коммуникабельность
- Дипломатичность
- Умение слушать

После составления структуры переходят к формированию требований к компетенциям, по каждой из выделенных на предыдущих этапах задач (табл. 5.20).

Таблица 5.20 – Требования к компетенциям (пример)\*

№	Функция	Задача	Компетенции									
			О1	...	ОП1	...	С1	...	К1	...	П1	...
1	Функция 1	Задача 1.1	+	+	+			+			+	
		Задача 1.2		+	+	+	+		+	+		+
		Задача 1.3		+	+					+		+
		Задача 1.4		+		+			+		+	
2	Функция 2	Задача 2.1		+	+		+			+	+	
		Задача 2.2		+	+		+			+		+

\*Вместо отметок необходимости наличия компетенций можно ставить баллы необходимого уровня компетенции, например: 0 – отсутствует; 1 – начальный уровень; 2 – ниже среднего; 3 – средний; 4 – выше среднего; 5 – высокий.

### **Б) Требования к личным издержкам**

Далее проводится анализ возможных ограничений по уровням личных издержек, которые обеспечивают достижение поставленных задач (табл. 5.21).

Уровень личных издержек при решении конкретной задачи оценивается по каждому из их виду, исходя из анализа степени ограничений интересов персонала на рабочем месте по 7-ми балльной шкале (7 баллов - максимальное, 1 балл - минимальное значение

ограничения или его отсутствие, 2-6 - промежуточные значения)<sup>78</sup>. При заполнении таблицы особое внимание уделяется прогнозу максимальных значений личных издержек и возможному их диапазону. Если изменение личных издержек при решении той или иной задачи незначительно, то в соответствующей ячейке ставится знак «X».

Таким образом, в результате прохождения первых шести этапов создания системы делегирования полномочий и ответственности, у лица принимающего решения будет иметься достаточно полное представление о внешних по отношению к потенциальным исполнителям условиях трудовой деятельности.

Таблица 5.21 – Требования к уровню личных издержек (пример)\*

№	Функция	Задача	ЛИ	ЛИ	ЛИ	ЛИ	ЛИ	ЛИ	...
			1	2	3	4	5	6	
1	Функция 1	Задача 1.1	X	X	X	X	X	4-5	...
		Задача 1.2	X	3-5	X	2-4	X	X	...
		Задача 1.3	X	X	5-6	X	X	X	...
		Задача 1.4	X	X	X	X	2-3	X	...
2	Функция 2	Задача 2.1	X	X	X	3-4	X	X	...
		Задача 2.2	X	6	X	X	X	3-4	...
		...	...	...	...	...	...	...	...

\* У-У – диапазон уровней личных издержек *i*-го вида; X – незначимое изменение личных издержек.

В таблице 5.22 приводится альтернативный способ систематизации информации о требованиях к личным издержкам персонала при выполнении им тех или иных задач.

<sup>78</sup> Подробнее о балльной оценке уровня личных издержек см. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений, 2009

Таблица 5.22 – Анализ рабочего места (альтернативный пример выписки)<sup>79</sup>

Функции (столбец ступеней)	Задачи (столбец обучений)	Контролируемые элементы (столбец ключевых характеристик)	Уровень ЛИ
Обеспечение проведения промежуточной аттестации студентов (сессий)	Сбор ведомостей от преподавателей и проверка качества их заполнения	Наличие и качество заполнения ведомостей	Приемные часы должны совпадать с часами занятий или участие 3-х лиц Требует взаимодействия, имеется зависимость от ППС Самостоятельность организации высокая ИДР низкие-средние Контроль может быть гибким
	Занесение оценок в сводную ведомость (в электронном виде) по результатам зачетов и экзаменов на основании экзаменационных ведомостей	В 5-тидневный срок после сдачи ведомости в деканат Поддержание базы данных в актуальном состоянии	Время и место работы может быть гибкими Самостоятельность высокая Рутинная работа ИДР низкие Контроль может быть гибким

<sup>79</sup> Модификация системы разложения работы на составные части по Армстронгу М., 2008. – С.301

Следующие два этапа направлены на анализ основополагающих внутренних ограничений, целеустремлений и личных качеств работников, которые работают или которых предполагается нанять в подразделение.

*Анализ потенциала работников ведется по той же схеме, что и анализ требований к рабочему месту.*

#### **А) Анализ компетенции работника**

Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций проводится экспертным путем. В его результате производится заполнение индивидуальной и сводной таблиц компетенций (табл. 5.23-5.24).

Таблица 5.23 – Карта компетенций работника

<i>Код</i>	<i>Описание</i>	<i>Уровень оценки, балл</i>					
		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1</i>	<i>Общие:</i>						
<i>О1</i>	...					+	
<i>О2</i>	...					+	
<i>2</i>	<i>Общепрофессиональные:</i>						
<i>ОП1</i>	...				+		
<i>ОП2</i>	...						+
<i>3</i>	<i>Специальные:</i>						
<i>С1</i>	...					+	
<i>С2</i>	...			+			
<i>4</i>	<i>Коммуникационные:</i>						
<i>К1</i>	...			+			
<i>К2</i>	...		+				
<i>5</i>	<i>Поведенческие:</i>						
<i>П1</i>	...					+	
<i>П2</i>	...		+				

Структура компетенций и баллы оценки их уровня по конкретным работникам должны быть унифицированы с оценками компетенций для решения задач подразделения (см. табл. 5.20). Для наглядности представления компетенции работника желательно размещать разные уровни компетенции в разных столбцах таблицы (табл. 5.23)

После составления карт компетенций отдельных работников, составляется сводная карта компетенций подразделения, которая дает представление о потенциале квалификации и личностных качеств персонала в целом (табл. 5.24).

Таблица 5.24 – Карта компетенций персонала (пример)

Код	Описание	Оценка компетентности работников				
		№1	№2	№3	№4	№5
1	<i>Общие:</i>					
O1	...	4	3	...	...	...
O2	...	4	5	...	...	...
2	<i>Общепрофессиональные:</i>					
ОП1	...	3	2	...	...	...
ОП2	...	5	1	...	...	...
3	<i>Специальные:</i>					
С1	...	4	3	...	...	...
С2	...	2	2	...	...	...
4	<i>Коммуникационные:</i>					
К1	...	2	4	...	...	...
К2	...	1	5	...	...	...
5	<i>Поведенческие:</i>					
П1	...	4	4	...	...	...
П2	...	1	4	...	...	...

На следующем этапе проводится анализ реальных и желательных уровней личных издержек с позиций персонала, а также оценка их относительной важности.

**Б) Анализ личных издержек работника (определение уровня см. тему 3)**

Оценка личных издержек производится по семибалльной шкале (см. выше), либо работником самостоятельно, либо совместно с непосредственным руководителем или представителем кадровых служб (табл. 5.25).

Таблица 5.25 – Карта личных издержек работника (пример)

№	Виды ограничений	Есть	Норма	Важность
1	Ограничение Вашего собственного дохода	4	3	+ 1
2	Объем (время) выполняемой работы	3	5	
3	Необходимость самостоятельной разработки и применения новаторских идей на работе	2	4	
4	Уровень интенсивности и напряженности труда	2	5	
5	Ответственность за свои действия (штрафы, выговоры, увольнения, прочие санкции)	3	3	
6	Неопределенность в работе и з/пл, риски, отсутствие защищенности	5	2	
7	Неустроенность, отсутствие размеренности в работе	2	2	
8	Ограничение возможностей общения			
9	Отсутствие взаимовыручки и взаимопонимания в коллективе	2	2	+ 2
10	Принижение социального статуса	5	2	+ 4
11	Ограничение свободы, возможности самореализации	6	3	
12	Уровень контроля	4	4	
13	Ограничения возможностей карьерного роста	6	4	
14	Ущемление чувства собственного достоинства	5	2	+ 3
15	Отсутствие свободного от работы времени	3	3	
16	Негибкость рабочего времени	6	3	+ 5
17	Ограничение возможностей общения с родными и близкими	3	3	
18	Иные значимые для Вас ограничения:	-	-	-

В таблице приводится описание наиболее распространенных личных издержек<sup>80</sup>. Если работник уже исполняет трудовые обязанности, то, прежде всего, необходимо определить с какими ограничениями он сталкивается на рабочем месте (столбец «Есть» в табл. 5.25).

Столбец «норма» заполняется как уже работающим персоналом, так и потенциальными кандидатами. Здесь по каждой позиции нужно оценить уровень личных издержек, который работник считает вполне приемлемым для себя с учетом того обстоятельства, что снижение одних личных издержек должно обеспечиваться соответствующим увеличением других (см. выше). В последнем столбце работник должен отметить пять наиболее важных для него условий труда (личных издержек) из предлагаемого списка. Кроме того, для лучшей оценки относительной значимости можно попросить проранжировать отмеченные позиции.

На основе индивидуальных карт личных издержек составляется сводная таблица (табл. 5.26).

Таблица 5.26 – Сводная карта личных издержек персонала

№	Виды ограничений	Работник 1			Работник 2		
		Н	В	Δ	Н	В	Δ
1	Личные издержки 1						
2	Личные издержки 2						
3	Личные издержки 3						
4	Личные издержки 4						
5	Личные издержки 5						
6	Личные издержки 6						
...	...	...	...	...	...	...	...

<sup>80</sup> подробнее о методологии определения уровня личных издержек см. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – 2012

По каждому из работников в данной таблице заполняется три характеристики личных издержек. Уровень личных издержек, который работник считает для себя нормальным (столбец «Н»), уровень важности (столбец «В») и дельта, как разница между нормальным и имеющимся уровнем личных издержек конкретного вида (столбец «Δ»). Последний показатель важен как дополнительная характеристика уровня значимости личных издержек для работника. При прочих равных условиях, чем выше дельта, тем выше уровень значимости<sup>81</sup>.

### ***Распределение полномочий.***

После выполнения всех вышеописанных этапов можно подходить к решению ключевой задачи, т.е. непосредственно к процессу распределения функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника. За основу при принятии решения следует брать результаты сопоставления данных таблиц №№ 5.20, 5.21, 5.24, 5.26. При этом во внимание принимаются общие ограничения, проанализированные на 4 этапе формирования системы делегирования полномочий и ответственности (включая данные табл. 5.13-5.15).

Все данные о распределении полномочий сводятся в табл. 5.27. По каждой задаче, назначаемой работнику необходимо определиться с уровнями их решения (см. обозначения к табл. 5.27) и степенью самостоятельности действий.

### ***Составление описаний рабочих мест***

На основании заполнения таблицы 5.27 составляются описания рабочих мест для каждого работника, которые являются конкретизацией общих положений должностных инструкций персонала на определенный период времени.

---

<sup>81</sup> подробнее о методиках определения значимости личных издержек см. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – 2012

Таблица 5.27 – Распределение функций и задач

№	Функция	Задача	Должность 1		Должность 2		Должность 3	
			+/=	Уровень	+/=	Уровень	+/=	Уровень
1	Функция 1	Задача 1.1						
		Задача 1.2						
		Задача 1.3						
		Задача 1.4						
2	Функция 2	Задача 2.1						
		Задача 2.2						
		...	...	...	...	...	...	...

Условные обозначения:

а) уровень решения (столбец «Уровень»):

- 1 Постановка задачи
- 2 Разработка методики
- 3 Согласование
- 4 Выполнение
- 5 Подготовка отчетности
- 6 Контроль, мониторинг

б) самостоятельность действий (столбец «+/=»):

- + самостоятельно
- = под контролем

### ***Модификация системы распределения полномочий***

Так как значимость личных издержек и система ценностей и потребностей работников меняется во времени, то необходима процедура периодического обновления действующей в организации системы распределения полномочий и ответственности. Целесообразно проводить подобные обновления не чаще раза в полугодие и не реже раза в год, что позволяет с одной стороны

обеспечить устойчивость системы управления, а с другой стороны позволяет сохранять ее адаптивность. При этом вновь появляющиеся задачи распределяются вне зависимости от сроков очередного пересмотра системы делегирования как правило путем использования механизмов совместительства, совмещения или расширения зон ответственности в рамках имеющегося контингента работников.

### 5.7.3. Влияние делегирования полномочий на личные издержки отдельных категорий персонала

Делегирование полномочий и ответственности и сопряженное с этим процессом нормирование труда является важнейшими факторами стимулирования и мотивации труда. Основные направления влияния процессов делегирования на личные издержки персонала фирм сведены в табл. 5.28

Таблица 5.28 – Влияние делегирования полномочий на личные издержки отдельных категорий персонала

Тип издержек	Начальник	Подчиненный
<i>Издержки нестабильности (ИН)</i>	Растут в связи с необходимостью доверяться подчиненным, снижаются за счет большего времени на разработку стратегии	Повышаются при персонификации ответственности, и поручении новых задач (функций). Четкое разграничение и устойчивость полномочий приводят к снижению ИН, в том числе издержек неустроенности работы
<i>Издержки достижения результата (ИДР)</i>	Рост ИДР с точки зрения дополнительных функций контроля и координации. Снижение ИДР благодаря передаче полномочий	Повышаются при персонификации ответственности, поручении новых задач (функций) Четкое разграничение может приводить и к росту и к снижению ИДР, так же как и размытость полномочий. Гл. факторы здесь – действенность контроля, стиль

Тип издержек	Начальник	Подчиненный
		руководства и прошлая ситуация.
<i>Издержки самооценки (ИС)</i>	Снижение ИС в связи со снятием рутинных обязанностей Рост ИС из-за необходимости заниматься контролем и координацией действий	Рост ИС в случае наделения полномочиями за рамками имеющихся компетенций Снижение ИС при поручении новых задач, расширении уровня их решения (напр. переход от исполнения к разработке методики)
<i>Социальные издержки (СИ)</i>	Может быть размывание статуса (разделение успеха). Может быть получение власти Снижение издержек ограничения общения	В зависимости от переданных полномочий влияет на статус работника в коллективе и издержки ограничения общения

## 5.8. Система социальных гарантий

**Социальный пакет** – это совокупность благ предоставляемых работодателем работнику как часть компенсации за труд сверх фонда заработной платы.

Более правильно рассматривать данную систему как занимающую промежуточное положение между материальным и нематериальным стимулированием.

Основные цели системы:

1. Создание у работников уверенности в завтрашнем дне, обретение стабильности.
2. Снятие бытовых и семейных проблем, перевод внимания работника с «домашних хлопот» на работу.
3. Снижение социальных издержек через повышение статуса работника.
4. Компенсация части затрат на процесс труда

В целом система социальных гарантий направлена на создание лояльности персонала к организации, создает дополнительную зависимость его от руководства, что позволяет более эффективно реализовывать цели организации.

Функциональная структура социальных пакетов:

1. Гарантии занятости.
2. Пенсионное обеспечение: доп. взносы в пенсионные фонды или собственные системы пенсионного обеспечения.
3. Компенсация затрат (пересечение с материальным стимулированием): оплата бензина для а/м, мобильных переговоров и пр..
4. Создание привилегий: парковка, отдельная столовая.
5. Решение бытовых проблем: выделение социальной помощи; решение жилищной проблемы; субсидирование процентов по кредиту и льготное кредитование; добровольное медицинское страхование; обеспечение услугами дошкольного образования детей бесплатное питание и развозка и пр.

Требования к социальному пакету:

1. Разнообразие элементов соц. пакета
2. Расширение и/или спецификация пакетов в зависимости от иерархии должностей (придание статусности).
3. Возможность выбора элементов самими работниками (система «кафетерия» или «шведского стола»).

Влияние системы социальных гарантий на личные издержки персонала:

1. Снижаются издержки нестабильности (риска и неопределенности и неустроенности в работе)
2. Рост статуса, но может сопровождаться со снижением сплоченности в коллективе
3. При неграмотном использовании может повышать издержки самооценки в части чувства несправедливости, в остальных случаях обеспечивают чувство собственного достоинства.

### ***Вопросы***

1. Составные элементы системы нематериального стимулирования труда.
2. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы).
3. Система организации труда (Контроль и оценка работы).
4. Система организации труда (Управление рабочим временем и отдыхом).
5. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
6. Система управления карьерой.
7. Система наделения полномочиями и ответственностью и ее формирование.
8. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы).
9. Система социальных гарантий (постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
10. Мотивационные факторы обучения и развития.

### ***Тесты***

1. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
  - А) линейная;
  - Б) матричная;
  - В) функциональная;
  - Г) дивизиональная.
2. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:
  - А) стратегический;
  - Б) тактический;
  - В) оперативный;
  - Г) низший.

3. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличии от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:

- А) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;
- Б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;
- В) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;
- Г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценки.

4. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:

- А) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;
- Б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;
- В) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала;
- Г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.

5. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) совместительство.

6. Найдите соответствия между названием стиля управления и его описанием:

А)	Автократический	___	Затягивание с принятием решений
Б)	Демократический	___	Отсутствие проявления личной инициативы работников
В)	Либеральный	___	Перекладывание решения оперативных вопросов на плечи подчиненных

7. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных возможностей:

- А) целевая карьера;
- Б) монотонная карьера;
- В) спиральная карьера;
- Г) мимолетная карьера.

8. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- А) делегирование должно происходить на основе соблюдения интересов организации, а не работника;
- Б) полномочия без ответственности передаваться не должны;
- В) необходимо стремиться, чтобы границы делегируемых полномочий были четко определены;
- Г) результаты работы в рамках делегированных полномочий не должны контролироваться руководством.

## ТЕМА 6. ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ И ИХ ИЗМЕНЕНИЕ ВО ВРЕМЕНИ

### Содержание темы:

- Сцепление мотивирующих факторов. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
- Генезис мотивирующих факторов во времени. Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности. Изменение внутренних ограничений во времени. Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений. Рутинизация деятельности. Смена системы ценностей.
- Демотивация. Причины демотивации труда. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.

### 6.1 Сцепление мотивирующих факторов

**Сцепление мотивирующих факторов** – ситуация, при которой изменение какого-либо одного мотиватора (стимула) приводит к модификации уровня сразу нескольких видов личных издержек.

Другими словами **стимулы**, являющиеся мотиваторами одних интересов человека, одновременно являются **мотиваторами** и других его интересов, что говорит о **сцеплении мотиваторов**, большей или меньшей мере одновременности воздействия одного и того же фактора мотивации на разные мотивы и цели.

При исследовании нематериальной мотивации было показано, что изменение, например в системе контроля и оценки работы может приводить к одновременному изменению таких групп личных издержек (мотиваторов) как издержки достижения результата, социальные издержки и издержки самооценки (табл. 6.1).

Таблица 6.1 – Влияние отдельных элементов системы нематериального стимулирования труда на личные издержки персонала

Элемент системы	ИДР	ИН	СИ	ИС	ИО
1. Система организации труда	+	+	+	+	+
Структурирование организации	+	+	+	+	+
Регламентация работы	++	+++	+	+++	++
Контроль и оценка работы	+++	++	+++	+++	+
Управление рабочим временем и отдыхом	+++	+	+	+	+++
Система управления отношениями и коммуникациями	++	+++	+++	++	+
2. Система управления карьерой и квалификацией	+	+	+++	+++	+
3. Система наделения полномочиями и ответственностью	+++	+++	+++	+++	+
4. Система социальных гарантий		+++	++	+	

### Сцепление материальных и нематериальных мотиваторов

*Сцепление мотиваторов* происходит и между группами материальных и нематериальных интересов (табл. 6.2).

Например, такой фактор как повышение базового оклада может выступать как мотиватор более высокопродуктивной работы с позиций снижения личных материальных издержек, но вместе с тем может стимулировать рост производительности труда или приверженность организации, представая мотиватором с позиций социальных издержек (рост статуса работника в обществе) или издержек самооценки (снижение несправедливости в распределении заработной платы).

Таблица 6.2 – Влияние отдельных форм материального вознаграждения на уровень личных издержек

Вид ЛИ	Баз. оклад	Надбавки	Премии	Бонусы
Матер. Издержки	+	+	++	++
Издержки справедливости	++	++	++	++
Издержки самооценки	+ -	+ -	++	++
Издержки общественного признания как делового человека	+ -	+	++	++
Издержки нестабильности	++	+	-	-
Издержки инициативы и активности	-	+ -	++	+

*Условные обозначения к таблице:*

1. «++» - способствуют снижению ЛИ в сильной мере
2. «+» - способствуют снижению ЛИ
3. «+ -» - могут способствовать снижению ЛИ или не влияют на их уровень
4. «-» - не влияют или повышают уровень ЛИ

### **Справедливость и материальные стимулы**

При формировании системы материального стимулирования важнейшей задачей является недопущение нарушения принципа справедливости оплаты (в том числе и мнимой несправедливости). Иначе – рост издержек несправедливости у отдельных сотрудников.

**Сложности** разъяснения коллективу оснований для различий в оплате труда отдельных работников, а следовательно и в проявлении мнимой или реальной несправедливости, **нарастают по линии: оклад, надбавки и доплаты, проценты, премии и бонусы.** Причина – возможности формализации, объяснения и наблюдения работниками отличий в обязанностях и трудовом вкладе.

## 6.2 Генезис мотивирующих факторов

Экономический агент с течением времени может менять свои установки, например, ориентируя свою деятельность то на доход, то на общение или общественное признание, то на отдых или на самоактуализацию. Задача данного раздела описать механизм изменения целевых установок индивидуума.

Отправной точкой в решении этой задачи как представляется должен быть тезис о том, что: *все изменения целей, преследуемых агентом, связаны с изменением относительной значимости для него отдельных личных издержек и возможностей их снижения.*

Существуют несколько основополагающих факторов с которыми связаны изменения целей деятельности:

- Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности.
- Изменение внутренних ограничений во времени.
- Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений.
- Рутинизация деятельности.
- Смена системы ценностей.

### **Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности**

При достижении агентом такого уровня одних личных издержек (PCa), при котором их значимость становится меньше значимости каких-либо других личных издержек (PCb), целевая функция человека меняется со снижения издержек PCa на снижение издержек PCb. Например, при достижении определенного уровня взаимопонимания в коллективе, человек может сменить свой приоритет в пользу ставших относительно более значимыми для него издержек самооценки.

### **Изменение внутренних ограничений во времени**

Со временем внутренние ограничения человека меняются под воздействием, например, изменой в возрасте или опыте. Так, до определенного возраста у человека могут развиваться когнитивные (познавательные) способности или расти уровень компетентности, что

может способствовать снижению значимости издержек проявления инициативности, применения знаний и умений, а также активности при любом заданном уровне этих личных издержек. Снижение значимости может привести к смене мотивации деятельности на снижение каких-либо других, ставших относительно более важными ЛИ. Повышение компетентности может способствовать уже отмечавшемуся переходу интереса-средства в интерес-подцель. Так, некоторые люди с течением времени могут прийти к выводу, что возможность самореализации их ограничена низким положением в иерархии организации. Как только это знание закрепится в сознании, то можно ожидать повышения значимости карьерного роста как подцели открывающей возможности к самореализации. Здесь стоит отметить, что на уровень компетентности человека труда значительное влияние оказывает сопоставление им целей и способов деятельности с полученными результатами. Несоответствие этих результатов целевым функциям трудящегося приводит к пересмотру взгляда на собственную деятельность и в зависимости от ситуации (нового представления о соотношении потенциальных изменений личных издержек) человек либо изменяет способы достижения целей, либо подвергает модификации сами эти цели<sup>82</sup>.

Основные внутренние ограничения, которые требуется учитывать при прогнозировании изменений в мотивации сотрудников:

- Уровень развития когнитивных способностей
- Уровень компетентности
- Уровень здоровья и возрастные особенности

В таблице 6.3 сведена информация о влиянии изменений внутренних ограничений персонала на его личные издержки.

---

<sup>82</sup> Здесь можно проводить аналогию с теорией Портера-Лоулера о воздействии результатов деятельности на ее мотивы.

Таблица 6.3 – Влияние изменений внутренних ограничений на личные издержки (ЛИ)

Ограничения	Механизм влияния на ЛИ и результат
Развитие когнитивных способностей	Рост скорости и качества усвоения информации. Снижение значимости издержек инициативности. Снижение издержек достижения результата в получении новых знаний, опыта
Рост компетентности	Осознание новых средств достижения целей, эволюция мировоззрения, смена установок, иногда – ценностей. Повышение самооценки, снижение неопределенности, снижение издержек достижения результата, возможен рост нерешительности
Увеличение возраста работника	Физиологический цикл и цикл активности, а также производные от первых двух ограничений Рост значимости издержек активности, отдыха. Низкая значимость издержек использования знаний и умений в привычной сфере и значимость стремления к руководству, высокая значимость издержек получения новой информации.

### **Блокирование уровней личных издержек под воздействием внешних ограничений**

**Внешняя блокировка** – ситуация, когда, в связи с изменениями во внешней среде, снижение заданного вида личных издержек требует слишком большого повышения других личных издержек в результате которого, действия человека в данном направлении становятся неэффективными с точки зрения баланса удовлетворенности.

Внешние ограничения могут блокировать возможность преследования высокозначимых интересов, поэтому человек будет ориентироваться на снижение тех личных издержек (пусть и менее значимых), которые могут быть подвергнуты изменениям. Так, внешние обстоятельства могут потребовать от человека приложить слишком много усилий, ради удовлетворения данной потребности относительно любых других. Поэтому сравнивая все «за» и «против», человек может отказаться от удовлетворения наиболее значимой для себя потребности в пользу менее значимой, но более достижимой. Например, при жестком ограничении возможностей проявления

инициативности на работе, человек может направить свои усилия на получение большего свободного времени, для достижения значимой для него цели самореализации.

Виды блокировки:

- фактическая (реальная);
- мнимая (связанная с недостатком компетенции работника и неопределенностью)

Возможные причины внешней блокировки:

1. формальные правила (законы, локальные нормативные акты и пр.);
2. неформальные нормы (традиции, уклад, общественное мнение, система ценностей и пр.);
3. наличие ресурсов (в классическом понимании – рабочая сила. Земля, капитал);
4. рыночная конъюнктура;
5. межличностные отношения;
6. информационные ограничения.

### **Рутинизация деятельности**

Под рутинными действиями понимается постоянное повторение одних и тех же операций для получения заданного результата. Повторение действий приводит к тому, что со временем для человека начинают снижаться издержки активности и неопределенности. Ясно осознавая, что нужно делать и какие последствия следует ожидать от работы, человек становится более уверен в себе и тратит значительно меньше усилий на ее выполнение<sup>83</sup>. Поэтому, при любом заданном уровне монотонной деятельности, значимость упомянутых личных издержек будет снижаться, что может породить смену целевых функций экономического агента.

Следует отметить, что рутинизация может привести не только к сокращению значимости ЛИ, но и к ее повышению. Однообразная работа способна с течением времени привести к росту издержек самооценки. Пока человек осваивает новую технологию он развивается, но когда освоение закончено, а деятельность однообразна, то она приводит к ощущению необходимости перемен,

---

<sup>83</sup> Сходные эффекты отмечал Алпатов Г.Е. при оценке изменений в автономной производительности труда в результате накопления умений (см. Алпатов Г.Е. , 1997. – С. 23).

не дает возможности проявить себя, доказать себе собственную значимость.

Еще одной проблемой, связанной с рутинизацией, является инертность поведения человека. Ведь рутинизация откладывает отпечаток на способ восприятия и его избирательность. В результате, даже когда условия среды изменяются и позволяют преследовать человеку более важные для него интересы, он некоторое время продолжает по инерции действовать рутинным образом. Можно говорить о том, что рутинная деятельность может быть одной из причин перехода ситуационно порождаемых мотивов в устойчивые личные побуждения, отмечаемого С.Л. Рубинштейном<sup>84</sup>.

С рутинизацией деятельности может быть связан и эффект ослабления внутренней мотивации под воздействием внешнего подкрепления<sup>85</sup>. В данном случае, повышение внешней мотивации способствовало закреплению в сознании человека повышенного уровня удовлетворенности при направленной деятельности. Поэтому при снятии внешнего подкрепления человек при тех же затратах не мог получать должного уровня удовлетворения от внутренней мотивации, а, следовательно, менял свое поведение в соответствии с новыми целями. Активность в процессе углубления рутинизации деятельности нужно проявлять все меньше, а оплата труда не изменяется, следовательно эффективность материального стимулирования снижается.

Таким образом, *положительной чертой рутинизации* является *снижение издержек активности и неопределенности*.

*Отрицательные последствия от рутинизации:*

- **Рост издержек самооценки.**
- **Рост инертности поведения человека.**
- **Проявление эффекта ослабления внутренней мотивации под воздействием внешнего подкрепления.**

### ***Смена системы ценностей***

В ситуации, когда наиболее значимые для человека личные издержки не могут быть снижены в течение длительного времени, при любых его попытках изменить ситуацию можно ожидать наиболее

---

<sup>84</sup> Рубинштейн С.Л., 1982. – С.28-34.

<sup>85</sup> См. Хекхаузен Х., 1986, Т2. – С.234-248.

проблемного для человека процесса ломки системы ценностей, ее подстраивания под внешние ограничения. Это проявляется в виде понижения запросов индивида и переключения его на другие потребности, апатии<sup>86</sup>.

Несмотря на возможную переоценку определенных ценностей, некоторые из них, по выражению Э. Фромма, даже будучи подавленными «все равно будут существовать в потенциале, провоцируя такие реакции как озлобленность и ненависть»<sup>87</sup>.

Смена системы ценностей достаточно редко случающийся процесс в жизни индивида, но, безусловно, исследование критериев и методологии анализа данного феномена может стать достаточно важной вехой в развитии экономической науки.

Возможна впрочем и другая ситуация переоценки значимости в связи с простым заблуждением человека, когда он поставил перед собой ложную цель, достигнув которую, не получил действительного удовлетворения. В данном случае речь идет либо о недостаточности компетенции индивида, чтобы определить какие средства достижения цели могут быть использованы и ведут к необходимому результату, либо с ошибкой восприятия значимости тех или иных целей, например, под воздействием внешнего окружения<sup>88</sup>.

### 6.3 Демотивация сотрудников

Хоторнские эксперименты доказывают, что *снижение мотивирующего эффекта* происходит даже при неизменности условий труда в течении длительного времени.

**Демотивация** – снижение мотивации работника в результате возникновения положительного баланса в изменениях личных издержек и отсутствии потенциала для его изменения в рамках заданной целевой функции.

Причины демотивации:

---

<sup>86</sup> См. например, Маслоу А.Г., 1999. – С.211-212; Цветков С.А. и др., 1992. – С.24.

<sup>87</sup> Фромм Э., 1982. – С.50-51.

<sup>88</sup> Подробнее о факторах смены целевых установок работника см. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: анализ личных издержек. – 2012.

- Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». *Снижение одних личных издержек не поддерживается фирмой одновременным повышением других.*
- Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими. *Как следствие – изменение целевых установок деятельности, недейственность «старых» мотиваторов.*
- Искажение системы целей при получении новых знаний и опыта:
  - опыт увеличивает статус человека, уверенность в себе, а статус может ассоциироваться с нецелесообразностью исполнения избыточной работы, оправдывает снижение некоторых издержек достижения результата;
  - сопоставление достигнутого уровня компетентности с уровнями других работников. Человек может испытывать рост издержек справедливости в отношении спектра своих ЛИ по отношению к аналогичному спектру у других работников.
- Рутинизация деятельности.

## **Вопросы**

1. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
2. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
3. Сцепление мотивирующих факторов.
4. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.
5. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
6. Генезис мотивирующих факторов во времени.
7. Демотивация. Причины демотивации труда.
8. Проблемы демотивации, связанные с отсутствием должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
9. Проблемы демотивации, связанные с изменением относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности.
10. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.

11. Проблема справедливости как демотивирующий фактор.
12. Рутинизация деятельности и ее последствия.

### **Тесты**

1. В наибольшей степени способствуют увеличению издержек инициативы и активности, следующие из предложенных видов материального стимулирования (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) надбавки;
- Б) бонусы;
- В) проценты;
- Г) базовые оклады.

2. Расположите следующие виды материального вознаграждения работников по степени потенциального увеличения издержек справедливости в трудовом коллективе при их использовании:

А)	Оклад
Б)	Премия
В)	Процент
Г)	Надбавка

3. Найдите соответствие между факторами, изменяющими целевые функции человека и примерами их описания:

А)	Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности	___ За успешную работу в течении года, работнику предложили повышение по службе и новый уровень оплаты труда
Б)	Изменение внутренних ограничений во времени	___ Молодой лаборант устроился на работу в поликлинику и через полгода потерял интерес к проведению клинического анализа крови
В)	Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений	___ На предприятии утверждено положение об оплате труда, исходя из которого, максимальный уровень премии работникам составляет не более 20% от оклада
Г)	Рутинизация деятельности	___ Посетив курсы иностранных языков, работник стал свободнее общаться с иностранными клиентами

4. Какая из приведенных ниже ситуаций сама по себе не может являться фактором, вызывающим демотивацию работника:
- А) организация выплачивает работнику премии, но не контролирует результаты работы;
  - Б) руководство компенсирует работнику увеличение одних личных издержек, соответствующим снижением других;
  - В) начальник последовательно из года в год добивается повышения реальной заработной платы своих служащих при этом остальные факторы остаются неизменными;
  - Г) руководитель принял работника в цех по ручной упаковке продукции, где последний отработал два года при неизменных условиях труда и постоянной индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.

## ТЕМА 7. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) создает правовые рамки трудовых отношений работодателей и наемных работников. Эти рамки обеспечивают в одних случаях снижение потенциального уровня личных издержек персонала хозяйствующих субъектов, а в других предоставляют возможности по их увеличению. В нижеследующей таблице проводятся результаты анализа основных статей ТК РФ (Ст. ТК) с точки зрения влияния, содержащихся в них положений на возможности изменения уровней личных издержек персонала.

Таблица 7.1 – Структура личных издержек и ее регулирование в трудовом кодексе

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
1.1.	Ограничение денежных доходов	Ограничение минимальных выплат	2	Оплата не ниже минимального размера оплаты труда	5205 руб/мес с 01.01.2013
			133 ч.3	Месячная заработная плата работника, <b>полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности)</b> , не может быть ниже минимального размера оплаты труда.	
			133 ч.1	Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и <b>не</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<b>может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения.</b>	
			133.1 ч.1	В субъекте Российской Федерации региональным соглашением о минимальной заработной плате может устанавливаться размер минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации.	
			133.1 ч.2	Размер минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации может устанавливаться для работников, работающих на территории соответствующего субъекта Российской Федерации, <b>за исключением работников организаций, финансируемых из федерального бюджета.</b>	
			133.1 ч.3	Размер минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации устанавливается <b>с учетом социально-экономических условий и величины прожиточного минимума трудоспособного населения в соответствующем субъекте Российской Федерации.</b>	
			133.1 ч.6-8	<b>После заключения регионального соглашения</b> о минимальной заработной плате руководитель уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации <b>предлагает работодателям, осуществляющим деятельность на территории этого субъекта Российской Федерации и не участвовавшим в заключении данного соглашения, присоединиться к нему. Указанное предложение подлежит официальному опубликованию</b> вместе с текстом данного соглашения. Руководитель уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации уведомляет об опубликовании указанных предложения и соглашения федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p><b>Если работодатели</b>, осуществляющие деятельность на территории соответствующего субъекта Российской Федерации, <b>в течение 30 календарных дней со дня официального опубликования предложения</b> о присоединении к региональному соглашению о минимальной заработной плате <b>не представили в уполномоченный орган исполнительной власти</b> субъекта Российской Федерации мотивированный <b>письменный отказ присоединиться</b> к нему, то <b>указанное соглашение считается распространенным на этих работодателей со дня официального опубликования</b> этого предложения и подлежит обязательному исполнению ими. К указанному отказу должны быть приложены протокол консультаций работодателя с выборным органом первичной профсоюзной организации, объединяющей работников данного работодателя, и предложения по срокам повышения минимальной заработной платы работников до размера, предусмотренного указанным соглашением. <b>В случае отказа</b> работодателя присоединиться к региональному соглашению о минимальной заработной плате <b>руководитель уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации имеет право пригласить представителей этого работодателя и представителей выборного органа первичной профсоюзной организации, объединяющей работников данного работодателя, для проведения консультаций с участием представителей сторон трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений</b> соответствующего субъекта Российской Федерации. Представители работодателя, представители выборного органа первичной профсоюзной организации и представители указанной трехсторонней комиссии обязаны принимать</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				участие в этих консультациях.	
		Индексация заработной платы	134	<b>Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.</b> Организации, финансируемые из соответствующих бюджетов, производят индексацию заработной платы в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, другие работодатели - в порядке, установленном коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.	
		Установление заработной платы	135 ч.1	Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.	
			135 ч.2	<b>Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.</b>	
			135 ч.4	Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения <b>представительного органа работников.</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
		Возмещение расходов при использовании личного имущества работника	189	При использовании работником с согласия или ведома работодателя и в его интересах личного имущества работнику выплачивается компенсация за использование, износ (амортизацию) инструмента, личного транспорта, оборудования и других технических средств и материалов, принадлежащих работнику, а также возмещаются расходы, связанные с их использованием. Размер возмещения расходов определяется соглашением сторон трудового договора, выраженным в письменной форме.	
		В целом раздел VI ТК			
		Фиксация материального вознаграждения	57	В трудовом договоре указывается условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, при их наличии на раб. месте	
		Оплата по труду	132	<b>Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.</b> <b>Запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда.</b>	
		Формы оплаты труда	131 ч.1	Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).	
			131 ч.2	В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам Российской Федерации. Доля	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от начисленной месячной заработной платы.	
			131 ч.3	Выплата заработной платы в бонах, купонах, в форме долговых обязательств, расписок, а также в виде спиртных напитков, наркотических, ядовитых, вредных и иных токсических веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот, <b>не допускается.</b>	
			145 ч.1	Оплата труда руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров в организациях, финансируемых из федерального бюджета, производится в порядке и размерах, которые определяются Правительством Российской Федерации, в организациях, финансируемых из бюджета субъекта Российской Федерации, - органами государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации, а в организациях, финансируемых из местного бюджета, - органами местного самоуправления.	
			145 ч.2	Размеры оплаты труда руководителей иных организаций, их заместителей и главных бухгалтеров определяются по соглашению сторон трудового договора.	
		Невыплата зарплаты при отстранении	76	В период отстранения от работы (недопущения к работе) заработная плата работнику не начисляется, за исключением законодательных случаев. В случаях отстранения от работы работника не по своей вине, ему производится оплата за все время отстранения от работы как за простой.	
		Неполный раб. время	93 ч.2	При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССнМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
		Выплаты за неотработанные праздничные дни	112 ч.3	Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение. Размер и порядок выплаты указанного вознаграждения определяются коллективным договором, соглашениями, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором. Суммы расходов на выплату дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни относятся к расходам на оплату труда в полном размере.	
			112 ч.4	Наличие в календарном месяце нерабочих праздничных дней не является основанием для снижения заработной платы работникам, получающим оклад (должностной оклад).	
		Замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией	126	Часть ежегодного оплачиваемого отпуска, <b>превышающая 28 календарных дней</b> , по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией. При суммировании ежегодных оплачиваемых отпусков или перенесении ежегодного оплачиваемого отпуска на следующий рабочий год денежной компенсацией могут быть заменены часть каждого ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, или любое количество дней из этой части. Не допускается замена денежной компенсацией ежегодного основного оплачиваемого отпуска и ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет, а также ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, за работу в соответствующих условиях (за	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				исключением выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении).	
		Реализация права на отпуск при увольнении работника	127 ч.1	При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.	
		Ночная работа	154	Каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Минимальные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Конкретные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.	
			155 ч.1	При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя оплата труда производится в размере не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени.	
		Невыполнение норм труда	155 ч.2	При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее двух	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				третьей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально фактически отработанному времени.	
		Простои	157 ч.1-2	<p>Время простоя (статья 72.2 настоящего Кодекса) по вине работодателя оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника. (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)</p> <p>Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя. (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)</p>	
		<b>Постоянная часть ФОТ</b>			
		Системы оплаты	129 ч.3-5	<p>Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.</p> <p>Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.</p> <p>Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.	
			143 ч.1-5	<p><b>Тарифные системы оплаты труда</b> - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.</p> <p>Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.</p> <p>Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.</p> <p>Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.</p> <p>Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.</p>	
			143 ч.6-8	<p><b>Тарификация работ</b> - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.</p> <p><b>Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.</b></p> <p><b>Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.</b></p> <p>Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.</p>	
			143 ч.9	Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.	
			144 ч.1	Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений устанавливаются: в федеральных государственных учреждениях - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации; в государственных учреждениях субъектов Российской Федерации - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации; в муниципальных учреждениях - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.	
			144 ч.2	Правительство Российской Федерации может устанавливать базовые оклады (базовые должностные оклады), базовые ставки заработной платы по профессиональным квалификационным группам.	
			144 ч.3	Заработная плата работников государственных и муниципальных учреждений не может быть ниже установленных Правительством Российской Федерации базовых окладов (базовых должностных	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп.	
			144 ч.4	<b>Базовые оклады</b> (базовые должностные оклады), базовые ставки заработной платы, установленные Правительством Российской Федерации, <b>обеспечиваются:</b> федеральными государственными учреждениями - за счет средств федерального бюджета; государственными учреждениями субъектов Российской Федерации - за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации; муниципальными учреждениями - за счет средств местных бюджетов.	
			144 ч.6-7	Профессиональные квалификационные группы - группы профессий рабочих и должностей служащих, сформированные с учетом сферы деятельности на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности. Профессиональные квалификационные группы и критерии отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам утверждаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.	
			151	При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы (статья 60.2 настоящего Кодекса).	
		Система компенсаций	146	Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, производится в повышенном размере. В повышенном размере оплачивается также труд работников, занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями.	
			147 ч.1	Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, устанавливается в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками, окладами (должностными окладами), установленными для различных видов работ с нормальными условиями труда, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.	
			147 ч.2	Минимальные размеры повышения оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, и условия указанного повышения устанавливаются в порядке, определяемом Правительством Российской Федерации, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.	
			147 ч.3	Конкретные размеры повышения оплаты труда устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК для принятия локальных нормативных актов, либо коллективным договором, трудовым договором.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			148	Оплата труда на работах <b>в местностях с особыми климатическими условиями производится в порядке и размерах не ниже установленных трудовым законодательством</b> и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права	
			153 ч.1	Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни работникам, получающим оклад (должностной оклад), - в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.	
			153 ч.2	Конкретные размеры оплаты за работу в выходной или нерабочий праздничный день могут устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.	
			168	В случае направления в служебную командировку работодатель обязан возмещать работнику: расходы по проезду; расходы по найму жилого помещения; дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные); иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				Порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются коллективным договором или локальным нормативным актом.	
			169	При переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить работнику: расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (за исключением случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения); расходы по обустройству на новом месте жительства. Конкретные размеры возмещения расходов определяются соглашением сторон трудового договора.	
		Изменение ставок в рамках должности	П. 6 квалиф. категория	В характеристиках должностей специалистов предусматривается в пределах одной и той же должности без изменения ее наименования внутридолжностное квалификационное категорирование по оплате труда.	
		<b>Переменная часть</b>			
			150 ч.1	При выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации.	
			150 ч.2-3	При выполнении работником со сдельной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по расценкам выполняемой им работы.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				В случаях, когда с учетом характера производства работникам со сдельной оплатой труда поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенных им разрядов, работодатель обязан выплатить им межразрядную разницу.	
			153 ч.1	Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере: сдельщикам - не менее чем по двойным сдельным расценкам; работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, - в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;	
			153 ч.2	Конкретные размеры оплаты за работу в выходной или нерабочий праздничный день могут устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.	
			191	Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (в т.ч. выдает премию, награждает ценным подарком). Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка	
		Доплаты сверхурочные	95 ч.2	Там где невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха или, с согласия работника, <b>оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.</b>	
			152	Сверхурочная работа оплачивается за <b>первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<b>чем в двойном размере.</b> Конкретные размеры оплаты за сверхурочную работу могут определяться коллективным договором, локальным нормативным актом или трудовым договором. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.	
1.2.	Ограничение не денежных доходов				
			131 ч.2	В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам Российской Федерации. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от начисленной месячной заработной платы.	
2.1	Издержки активности и использования знаний и умений		60.2	Работник имеет право досрочно отказаться от выполнения дополнительной работы, а работодатель - досрочно отменить поручение о ее выполнении, предупредив об этом другую сторону в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня.	
			60.1	Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя (внутреннее совместительство) и (или) у другого работодателя (внешнее совместительство).	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
		<b>Рабочее время Раздел 4 ТК</b>	91	Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.	
		Режим рабочего времени	100	Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, - трудовым договором.	
		Продолжительность рабочего времени	91	Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю	
			92	Сокращенная продолжительность рабочего времени (СПРВ): для работников в возрасте до 16 лет - не >24 ч./нед; для работников в возрасте от 16-18 - не более 35 часов в неделю;	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				для инвалидов I или II группы, - не более 35 часов в неделю; на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, - не более 36 часов в неделю. Федеральными законами может устанавливаться СПРВ для других категорий работников (педагогических, медицинских и других работников)	
		Неполное раб. время	93	По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться неполный рабочий день (смена) (НРД) или неполная рабочая неделя (НРН).	
			93	Работодатель <b>обязан</b> устанавливать НРД, НРН по просьбе беременной женщины, одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет), а также лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением.	
		Продолжительность ежедневной работы (смены)	94	Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать: в возрасте от 15 до 16 лет - 5 часов, в возрасте 16-18 лет - 7 ч.; для учащихся включая уровень сред. проф. образования, совмещающих учебу с работой, от 14 до 16 лет - 2,5 часа, от 16 до 18 лет - 4 часов; для инвалидов - в соответствии с медицинским заключением Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена СПРВ максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать*: при 36-часовой рабочей неделе - 8 часов; при 30-часовой рабочей неделе и менее - 6 часов. *Коллективным договором она может быть увеличена	
			95	Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. Накануне выходных дней продолжительность работы при шестидневной рабочей неделе не может превышать пяти часов.	
			95 ч.2	Там где невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, <b>переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха</b> или, с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.	
		Работа в ночное время	96 ч1	Ночное время - время с 22 часов до 6 часов.	
			96 ч.2	Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.	
			96 ч3	Если установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором то ночная смена не сокращается.	
			96 ч.4	Не сокращается ночная смена, когда это необходимо по условиям труда, а также на сменных работах при шестидневной рабочей неделе с одним выходным днем. Список указанных работ может определяться коллективным договором, локальным нормативным актом.	
			96 ч.5	К работе в ночное время не допускаются: беременные женщины; работники, не достигшие 18 лет с искл. Женщины, с детьми до 3 лет, инвалиды, работники, имеющие детей-инвалидов, а также работники, осуществляющие уход за больными членами их семей в соответствии с медицинским заключением, родители и опекуны, воспитывающие без супруга (супруги) детей в	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				возрасте до 5 лет, могут привлекаться к работе в ночное время только с их письменного согласия и при условии, отсутствия мед. запретов. При этом указанные работники должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от работы в ночное время.	
		Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени	97	Работодатель имеет право в порядке, установленном ТК, привлечь работника к работе за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени (в соответствии с ТК, фед. законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором: - для <b>сверхурочной работы</b> (статья 99 настоящего Кодекса); - если работник работает на <b>условиях ненормированного рабочего дня</b> (статья 101 настоящего Кодекса).	
			99	Сверхурочная работа - работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.	
			99	Привлечение к сверхурочной работе допускается с письменного согласия в следующих случаях: 1) при необходимости выполнить (закончить) начатую работу, которая не закончена вследствие непредвиденной тех. задержки, если ее невыполнение может повлечь за собой порчу или гибель имущества работодателя, государственного или муниципального имущества либо создать угрозу жизни и здоровью людей; 2) при производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>работников;</p> <p>3) для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником.</p> <p><b>Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе без его согласия</b> допускается в следующих случаях:</p> <p>1) при производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;</p> <p>2) при производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование систем водоснабжения, газоснабжения, отопления, освещения, канализации, транспорта, связи;</p> <p>3) при производстве работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случаях, ставящих под угрозу жизнь или норм. жизненные условия всего населения или его части.</p> <p>В других случаях привлечение к сверхурочной работе допускается с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.</p>	
			99	<p><b>Не допускается привлечение к сверхурочной работе</b> беременных женщин, работников в возрасте до восемнадцати лет, других категорий работников в соответствии с ТК и иными федеральными законами. Привлечение к сверхурочной работе инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, допускается только с их письменного согласия и при условии, если это не запрещено им по состоянию</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				здоровья. При этом инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, должны быть под роспись ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочной работы.	
			99	Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.	
			101	Ненормированный рабочий день - особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя <i>при необходимости эпизодически</i> привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашениями или <b>локальным нормативным актом</b> , принимаемым с учетом мнения представительного органа работников.	
		Гибкое рабочее время	102	При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон. Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других).	
		Суммированный учет рабочего времени (СУРВ)	104	Когда по условиям производства (работы) в организации или при выполнении отдельных видов работ не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, допускается введение СУРВ с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период (месяц, квартал и другие периоды) не превышала	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				нормального числа рабочих часов. Учетный период не может превышать одного года. Порядок введения СУРВ <i>устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка.</i>	
		Разделение рабочего дня на части	105	На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены), рабочий день может быть разделен на части с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы. Такое разделение производится работодателем на основании локального нормативного акта, принятого с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.	
		Сменная работа	103 ч.1	Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг.	
			103 ч.2	При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.	
			103 ч.3	При составлении графиков сменности работодатель учитывает мнение представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов. Графики сменности, как правило, являются приложением к коллективному договору.	
			103 ч.5	Работа в течение двух смен подряд запрещается.	
		Совместитель	284	Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
		ство		не должна превышать <b>четыре часов в день</b> . В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). В течение одного месяца (другого учетного периода) продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени (нормы рабочего времени за другой учетный период), установленной для соответствующей категории работников. Ограничения продолжительности рабочего времени при работе по совместительству, установленные частью первой настоящей статьи, не применяются в случаях, когда по основному месту работы работник приостановил работу в соответствии с частью второй статьи 142 настоящего Кодекса или отстранен от работы в соответствии с частями второй или четвертой статьи 73 настоящего Кодекса.	
2.2	Издержки инициативности				
2.3	Издержки интенсивности труда	Совместительство совмещение профессий и доп. объем работ	60.1	Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя (внутреннее совместительство) и (или) у другого работодателя (внешнее совместительство).	
			60.2	Совмещение должностей, расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. С письменного согласия работника ему может быть	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнительную оплату	
			60.2	Работник имеет право досрочно отказаться от выполнения дополнительной работы, а работодатель - досрочно отменить поручение о ее выполнении, предупредив об этом другую сторону в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня.	
		Нормы	160	Нормы труда - нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы - устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда. <b>Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Достижение высокого уровня выработки продукции (оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.</b>	
3.1	Издержки ответственности	Риски потерь материального дохода, штрафов	155 ч.3	При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.	
			156	Брак не по вине работника оплачивается наравне с годными изделиями. Полный брак по вине работника оплате не подлежит.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				Частичный брак по вине работника оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции.	
			157 ч.3-4	<b>Время простоя по вине работника не оплачивается.</b> <b>О начале простоя</b> , вызванного поломкой оборудования и другими причинами, которые делают невозможным продолжение выполнения работником его трудовой функции, <b>работник обязан сообщить своему непосредственному руководителю, иному представителю работодателя.</b>	
			232 ч.1	Сторона трудового договора (работодатель или работник), причинившая ущерб другой стороне, возмещает этот ущерб в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.	Рост
			232 ч.2	Трудовым договором или заключаемыми в письменной форме соглашениями, прилагаемыми к нему, может конкретизироваться материальная ответственность сторон этого договора. При этом договорная ответственность работодателя перед работником не может быть ниже, а работника перед работодателем - выше, чем это предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами.	Возможность
			232 ч.3	Расторжение трудового договора после причинения ущерба не влечет за собой освобождения стороны этого договора от материальной ответственности, предусмотренной настоящим Кодексом или иными федеральными законами.	Ограничение
			233 ч.1	Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения (действий или бездействия), если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами.	Рост

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			233 ч.2	Каждая из сторон трудового договора обязана доказать размер причиненного ей ущерба.	Возможность
			238	Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. <b>Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.</b> Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам.	Рост Ограничение
			239	<b>Материальная ответственность работника исключается</b> в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику.	Снижение
			240	<b>Работодатель имеет право</b> с учетом конкретных обстоятельств, при которых был причинен ущерб, <b>полностью или частично отказаться от его взыскания с виновного работника.</b> Собственник имущества организации может ограничить указанное право работодателя в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации	Возможность

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами организации.	
			241	За причиненный ущерб <b>работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка</b> , если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами	Ограничение
			242 ч.1	Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возмещать причиненный работодателю прямой действительный ущерб в полном размере.	Определение
			242 ч.2	Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба может возлагаться на работника лишь в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами.	Ограничение
			242 ч.3	Работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.	Ограничение
			243	Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба возлагается на работника в следующих случаях: 1) когда в соответствии с настоящим Кодексом или иными федеральными законами на работника возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей; 2) недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу; 3) умышленного причинения ущерба; 4) причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или	Ограничение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССнМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>иногo токсического опьянения; (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) 5) причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда; 6) причинения ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом; 7) разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами; (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) 8) причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей. Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с заместителями руководителя организации, главным бухгалтером.</p>	
			277	<p>Руководитель организации несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации. В случаях, предусмотренных федеральными законами, руководитель организации возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.</p>	Рост
			244	<p>Письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности (пункт 2 части первой статьи 243 настоящего Кодекса), то есть о возмещении работодателю</p>	Ограничение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>причиненного ущерба в полном размере за недостачу вверенного работникам имущества, могут заключаться с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество. Перечни работ и категорий работников, с которыми могут заключаться указанные договоры, а также типовые формы этих договоров утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.</p>	
			245	<p>При совместном выполнении работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба и заключить с ним договор о возмещении ущерба в полном размере, может вводиться коллективная (бригадная) материальная ответственность.</p> <p>Письменный договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности за причинение ущерба заключается между работодателем и всеми членами коллектива (бригады).</p> <p>По договору о коллективной (бригадной) материальной ответственности ценности вверяются заранее установленной группе лиц, на которую возлагается полная материальная ответственность за их недостачу. Для освобождения от материальной ответственности член коллектива (бригады) должен доказать отсутствие своей вины.</p> <p>При добровольном возмещении ущерба степень вины каждого члена коллектива (бригады) определяется по соглашению между всеми членами коллектива (бригады) и работодателем. При взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива (бригады)</p>	Ограничение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				определяется судом.	
			246	Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. Федеральным законом может быть установлен особый порядок определения размера подлежащего возмещению ущерба, причиненного работодателю хищением, умышленной порчей, недостачей или утратой отдельных видов имущества и других ценностей, а также в тех случаях, когда фактический размер причиненного ущерба превышает его номинальный размер.	Ограничение
			247	До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку для установления размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для проведения такой проверки работодатель имеет право создать комиссию с участием соответствующих специалистов. <b>Истребование от работника письменного объяснения для установления причины возникновения ущерба является обязательным. В случае отказа или уклонения работника от предоставления указанного объяснения составляется соответствующий акт.</b> Работник и (или) его представитель имеют право знакомиться со всеми материалами проверки и обжаловать их в порядке, установленном настоящим Кодексом.	
			248	Взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по	Ограничение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p>распоряжению работодателя. Распоряжение может быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления работодателем размера причиненного работником ущерба.</p> <p>Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма причиненного ущерба, подлежащая взысканию с работника, превышает его средний месячный заработок, то взыскание может осуществляться только судом.</p> <p>При несоблюдении работодателем установленного порядка взыскания ущерба работник имеет право обжаловать действия работодателя в суд.</p> <p>Работник, виновный в причинении ущерба работодателю, может добровольно возместить его полностью или частично. По соглашению сторон трудового договора допускается возмещение ущерба с рассрочкой платежа. В этом случае работник представляет работодателю письменное обязательство о возмещении ущерба с указанием конкретных сроков платежей. В случае увольнения работника, который дал письменное обязательство о добровольном возмещении ущерба, но отказался возместить указанный ущерб, непогашенная задолженность взыскивается в судебном порядке.</p> <p>С согласия работодателя работник может передать ему для возмещения причиненного ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное имущество.</p> <p>Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю.</p>	
			249	В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока,	Ограничен

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, <b>если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.</b>	ие
		Дисциплинарные взыскания	192 ч.1	За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) увольнение по соответствующим основаниям.	
			192 ч.3	К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5, 6, 9 или 10 части первой статьи 81, пунктом 1 статьи 336 или статьей 348.11 настоящего Кодекса, а также пунктом 7 или 8 части первой статьи 81 настоящего Кодекса в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок <b>совершены работником по месту работы и в связи с исполнением им трудовых обязанностей.</b>	
			192 ч.4	Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.	
			81	Трудовой договор может быть <b>расторгнут работодателем</b> в случаях: 5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>б) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:</p> <p>а) прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);</p> <p>б) появления работника на работе (<i>в раб. время</i>) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;</p> <p>в) разглашения охраняемой законом тайны, в том числе разглашения персональных данных другого работника;</p> <p>г) совершения по месту работы хищения чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;</p> <p>д) установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;</p> <p>7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;</p> <p>8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;</p> <p>9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества,</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации; 10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;	
			193 ч.1	До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт.	Ограничение
			193 ч.2	Непредоставление работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.	Рост
			193 ч.3-4	Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.	Ограничение
			193 ч.5	За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.	Снижение
			193 ч.6	Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается ознакомиться с указанным приказом (распоряжением) под роспись, то составляется	Ограничение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				соответствующий акт.	
			194 ч.1	Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.	Снижение
			194 ч.2	Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.	Возможности
3.2	Издержки риска и неопределенности	Возможности социального страхования и защиты	57	В трудовом договоре указывается условие об обязательном социальном страховании работника	
			70	В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов	
			93 ч.3	Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.	
		Риски потери работы исходя из срочности договора	58	В случае отсутствия требования о расторжении договора в связи с истечением срока его действия и если работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок	
			59	<b>Срочный трудовой договор заключается:</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- на время исполнения обязанностей временно отсутствующего работника;</li> <li>- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;</li> <li>- для выполнения сезонных работ;</li> <li>- с лицами, направляемыми на работу за границу;</li> <li>- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности работодателя и работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;</li> <li>- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период или для выполнения заведомо определенной работы;</li> <li>- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой;</li> <li>- для выполнения работ, непосредственно связанных со стажировкой и с профессиональным обучением работника;</li> <li>- в случаях избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также обеспечения деятельности членов избираемых органов или лиц;</li> <li>- с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;</li> <li>- с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;</li> <li>- в других случаях, предусмотренных законодательно.</li> </ul>	
			59	<p><b>По соглашению сторон срочный трудовой договор может заключаться:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с лицами, поступающими на работу к работодателям - субъектам</li> </ul>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>малого предпринимательства с числ. работ. не более 35 человек (в сфере роз. торг. и быт. обслуж. - 20 человек);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с поступающими на работу пенсионерами по возрасту, или которым по мед. заключениям разрешена работа исключительно временного характера;</li> <li>- при работе в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;</li> <li>- для проведения неотложных работ по предотвращению катастроф, аварий, несчастных случаев, эпидемий, эпизоотий, а также для устранения последствий чрезвычайных обстоятельств;</li> <li>- с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности исходя из законодательства;</li> <li>- с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;</li> <li>- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций;</li> <li>- с лицами, обучающимися по очной форме обучения;</li> <li>- с лицами, поступающими на работу по совместительству;</li> <li>- в других случаях, предусмотренных законодательно.</li> </ul>	
			79	<p>Срочный трудовой договор прекращается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден <b>в письменной форме не менее чем за три календарных дня</b> до увольнения, за исключением случаев, когда истекает срок действия срочного трудового договора, заключенного на время исполнения обязанностей</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				отсутствующего работника. Трудовой договор, заключенный на время: выполнения определенной работы, прекращается по завершении этой работы; исполнения обязанностей отсутствующего работника, прекращается с выходом этого работника на работу. Трудовой договор, заключенный для выполнения сезонных работ в течение определенного периода (сезона), прекращается по окончании этого периода (сезона).	
		Риски потери статуса работника и отсутствия оплаты	61	Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания сторонами, если иное не установлено законодательно или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.	
			67	Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе.	
			70	Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания	
			71	Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.	
			71	При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без выплаты выходного пособия.	
			71	При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня.. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в суд.	
			75	Смена собственника имущества организации не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации (кроме руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера).	
			77	<p>Общие основания прекращения трудового договора:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) соглашение сторон (ст. 78 ТК);</li> <li>2) истечение срока трудового договора (ст. 79 ТК), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;</li> <li>3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК);</li> <li>4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81 ТК);</li> <li>5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);</li> <li>6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника или подведомственности (подчиненности) организации и реорганизацией (ст. 75 ТК);</li> <li>7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (Ч.4 ст.74);</li> <li>8) отказ от перевода на другую работу, необходимого соответствии с медицинским заключением, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (Ч.3-4 ст.73 ТК);</li> </ol>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (Ч1 ст. 72.1 ТК);</p> <p>10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК);</p> <p>11) нарушение федеральных правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК).</p> <p>Другие основания, предусмотренные ТК и иными фед-ми зак-ми.</p>	
			81	<p>Трудовой договор может быть <i>расторгнут работодателем</i> в случаях:</p> <p>1) ликвидации организации или ИП;</p> <p>2) сокращения численности или штата работников</p> <p>3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;</p> <p>4) смены собственника (ст. 75 рук., зам, гл. бух);</p> <p>5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;</p> <p>6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:</p> <p>а) прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);</p> <p>б) появления работника на работе (<i>в раб. время</i>) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;</p> <p>в) разглашения охраняемой законом тайны, в том числе разглашения персональных данных другого работника;</p> <p>г) совершения по месту работы хищения чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p>лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;</p> <p>д) установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;</p> <p>7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;</p> <p>8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;</p> <p>9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;</p> <p>10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;</p> <p>11) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;</p> <p>В других случаях, установленных ТК и федеральными законами.</p>	
			192 ч.3	К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5, 6, 9 или 10 части первой статьи 81, пунктом 1 статьи 336 или статьей 348.11	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				настоящего Кодекса, а также пунктом 7 или 8 части первой статьи 81 настоящего Кодекса в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок <b>совершены работником по месту работы и в связи с исполнением им трудовых обязанностей.</b>	
			288	Помимо оснований, предусмотренных ТК и иными федеральными законами, <b>трудовой договор, заключенный на неопределенный срок с лицом, работающим по совместительству, может быть прекращен в случае приема на работу работника, для которого эта работа будет являться основной</b> , о чем работодатель в письменной форме предупреждает указанное лицо <b>не менее чем за две недели до прекращения трудового договора.</b>	Рост
		Выходные пособия	178 ч.1	При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации (пункт 1 части первой статьи 81 ТК) либо сокращением численности или штата работников организации (пункт 2 части первой статьи 81 ТК) увольняемому работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).	
			178 ч.2	В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником <b>в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения</b> при условии, если в <b>двухнедельный срок</b> после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен.	
			173 ч.3	<b>Выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка</b> выплачивается работнику при расторжении трудового договора в связи	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССнМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>с:</p> <p>отказом работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, либо отсутствием у работодателя соответствующей работы (пункт 8 части первой статьи 77 ТК);</p> <p>призывом работника на военную службу или направлением его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу (пункт 1 части первой статьи 83 ТК);</p> <p><b>восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу</b> (пункт 2 части первой статьи 83 ТК);</p> <p>отказом работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (пункт 9 части первой статьи 77 ТК);</p> <p>признанием работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ (пункт 5 части первой статьи 83 ТК);</p> <p><b>отказом работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора</b> (пункт 7 части первой статьи 77 ТК)</p>	
			173 ч.4	Трудовым договором или коллективным договором <b>могут предусматриваться другие случаи выплаты выходных пособий, а также устанавливаться повышенные размеры выходных пособий.</b>	
			178 ч.1	При сокращении численности или штата работников <b>преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<b>квалификацией.</b>	
			178 ч.2	При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается: семейным - при наличии двух или более иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию); лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в период работы у данного работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества; работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.	
			178 ч.3	Коллективным договором могут предусматриваться другие категории работников, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе <b>при равной производительности труда и квалификации.</b>	
			180 ч.2	О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения.	
			181	В случае расторжения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника имущества организации новый собственник обязан выплатить указанным работникам компенсацию <b>в размере не ниже трех средних месячных заработков работника.</b>	
			182	При переводе работника, нуждающегося в соответствии с медицинским	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в предоставлении другой работы, на другую нижеоплачиваемую работу у данного работодателя за ним сохраняется средний заработок по прежней работе в течение одного месяца со дня перевода, а при переводе в связи с трудовым увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с работой, - до установления стойкой утраты профессиональной трудоспособности либо до выздоровления работника.	
			183	При временной нетрудоспособности работодатель выплачивает работнику пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с федеральными законами.	
			184	При повреждении здоровья или в случае смерти работника вследствие несчастного случая на производстве либо профессионального заболевания работнику (его семье) возмещаются его утраченный заработок (доход), а также связанные с повреждением здоровья дополнительные расходы на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию либо соответствующие расходы в связи со смертью работника. Виды, объемы и условия предоставления работникам гарантий и компенсаций в указанных случаях определяются федеральными законами.	
		Неопределенность выплат зарплаты	136 ч.1	При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				сумме, подлежащей выплате.	
			136 ч.3	Заработная плата выплачивается работнику, как правило, <b>в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным договором или трудовым договором.</b>	
			136 ч.4	Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме определяются коллективным договором или трудовым договором.	
			136 ч.5	Заработная плата выплачивается непосредственно работнику, за исключением случаев, когда иной способ выплаты предусматривается федеральным законом или трудовым договором.	
			136 ч.6-7	Заработная плата выплачивается <b>не реже чем каждые полмесяца</b> в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором. Для отдельных категорий работников <b>федеральным законом</b> могут быть установлены иные сроки выплаты заработной платы.	
			136 ч.8	<b>При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.</b>	Снижение
			136 ч.9	<b>Оплата отпуска</b> производится не позднее чем <b>за три дня до его начала.</b>	Снижение
			135 ч.5-6	<b>Условия оплаты труда</b> , определенные трудовым договором, <b>не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством</b> и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами. Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, не могут быть	Снижение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.	
			140	При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится <b>в день увольнения работника</b> . Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязан в указанный в настоящей статье срок выплатить не оспариваемую им сумму.	Снижение
			142 ч.1	Работодатель и (или) уполномоченные им в установленном порядке представители работодателя, допустившие задержку выплаты работникам заработной платы и другие нарушения оплаты труда, несут ответственность в соответствии с ТК и иными федеральными законами.	Возможность
			142 ч.2	В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. За исключением некоторых категорий работников (госслужащие, в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств, оборудования, работниками, в трудовые обязанности которых входит выполнение работ, непосредственно связанных с обеспечением жизнедеятельности населения и пр.)	Возможность Ограничение
			142 ч.3	В период приостановления работы работник имеет право в свое рабочее время отсутствовать на рабочем месте.	Возможность
			142	Работник, отсутствовавший в свое рабочее время на рабочем месте в	Ограничен

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.4	период приостановления работы, обязан выйти на работу не позднее следующего рабочего дня после получения письменного уведомления от работодателя о готовности произвести выплату задержанной заработной платы в день выхода работника на работу.	ие
			236	При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере <b>не ниже одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно</b> . Размер выплачиваемой работнику денежной компенсации может быть повышен коллективным договором или трудовым договором. Обязанность выплаты указанной денежной компенсации возникает независимо от наличия вины работодателя.	Возможность
		Ограничения по удержаниям	137 ч.1	Ограничение удержаний из заработной платы Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных ТК и иными федеральными законами.	
			137 ч.2-3	Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности работодателю могут производиться: для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы; для погашения неизрасходованного и своевременно не возвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях; для возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p>счетных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда (часть третья статьи 155 ТК) или простое (часть третья статьи 157 ТК); при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска. Удержания за эти дни не производятся, если работник увольняется по основаниям, предусмотренным пунктом 8 части первой статьи 77 или пунктами 1, 2 или 4 части первой статьи 81, пунктах 1, 2, 5, 6 и 7 статьи 83 ТК.</p> <p>В случаях, предусмотренных абзацами вторым, третьим и четвертым части второй настоящей статьи, <b>работодатель вправе принять решение об удержании из заработной платы работника не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для возвращения аванса, погашения задолженности или неправильно исчисленных выплат</b>, и при условии, если работник не оспаривает оснований и размеров удержания.</p>	
			137 ч.3	<p>Заработная плата, излишне выплаченная работнику, не может быть с него взыскана, <b>за исключением случаев:</b></p> <p>счетной ошибки;</p> <p>если органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров признана вина работника в невыполнении норм труда (часть третья статьи 155 настоящего Кодекса) или простое (часть третья статьи 157 настоящего Кодекса);</p> <p>если заработная плата была излишне выплачена работнику в связи с его неправомерными действиями, установленными судом.</p>	
			138	<b>Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.1	платы не может превышать <b>20 процентов</b> , а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - <b>50 процентов</b> заработной платы, причитающейся работнику.	
			138 ч.2	При удержании из заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае <b>должно быть сохранено 50 процентов заработной платы.</b>	
			138 ч.3	Ограничения, установленные настоящей статьей, не распространяются на удержания из заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, возмещении вреда, причиненного здоровью другого лица, возмещении вреда лицам, понесшим ущерб в связи со смертью кормильца, и возмещении ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать <b>70 процентов.</b>	
			138 ч.4	<b>Не допускаются удержания из выплат</b> , на которые в соответствии с <b>федеральным законом не обращается взыскание.</b>	
		Испытательный срок	57	В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия об испытании работника	
			70	При заключении трудового договора в нем <b>по соглашению сторон</b> может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.	
			70	Срок испытания не может превышать <b>трех месяцев</b> , а для рук. орг-ий и их зам-ей - <b>шести месяцев</b> . При заключении трудового договора на срок от 2 до 6 месяцев испытание не может превышать двух недель. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе	
			70	Испытание при приеме на работу не устанавливается для отдельных	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				категорий работников (напр. впервые выходящие на рынок труда выпускники вузов)	
		Риски изменения режима работы	103 ч.4	Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения их в действие.	
			74	Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника. Предупреждение за два месяца (см. общие нормы)	
			112 ч.5	В целях рационального использования работниками выходных и нерабочих праздничных дней Правительство РФ вправе переносить выходные дни на другие дни. Информация о переносе в очередном календарном году подлежит опубликованию не позднее чем за месяц до наступления этого календарного года. Принятие нормативных правовых актов в течение календарного года при опубликовании их не позднее чем за два месяца до даты выходного дня	
			113 ч.3	Привлечение работников к работе в выходные и <i>нерабочие праздничные дни без их согласия допускается в следующих случаях:</i> 1) для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия; 2) для предотвращения несчастных случаев, уничтожения или порчи имущества работодателя, государственного или муниципального имущества; 3) для выполнения работ, необходимость которых обусловлена	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.	
		Риски изменения норм труда	162	Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.	
		Риски, связанные с предоставлением отпуска	124 ч.1	Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый работодателем с учетом пожеланий работника, в случаях: - временной нетрудоспособности работника; - исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого трудовым законодательством предусмотрено освобождение от работы; - в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством, локальными нормативными актами.	
			124 ч.2	Если работнику своевременно не была произведена оплата за время ежегодного оплачиваемого отпуска либо работник был предупрежден о времени начала этого отпуска позднее чем за две недели до его начала, то работодатель по письменному заявлению работника обязан перенести ежегодный оплачиваемый отпуск на другой срок, согласованный с работником.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			124 ч.3	В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы работодателя, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.	
			124 ч.4	Запрещается непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до 18 лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.	
3.3	Издержки неустроенности работы	Определение характера работы	57	В трудовом договоре указывается условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);	
			60	Запрещение требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором	
		Разделение рабочего дня на части	105	На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены), рабочий день может быть разделен на части с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы. Такое разделение производится работодателем на основании локального нормативного акта, принятого с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.	
		Обеспечение нормальных условий труда	163	Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям, в частности, относятся:	Снижение

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;</p> <p>своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;</p> <p>надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;</p> <p>условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.</p>	
		Охрана труда	219	<p>Каждый работник имеет право на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;</li> <li>• обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;</li> <li>• получение достоверной информации от работодателя, соответствующих государственных органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов;</li> <li>• отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;</li> <li>• обеспечение средствами индивидуальной и коллективной</li> </ul>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p>защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение безопасным методам и приемам труда за счет средств работодателя;</li> <li>• профессиональную переподготовку за счет средств работодателя в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда;</li> <li>• запрос о проведении проверки условий и охраны труда на его рабочем месте федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным на осуществление федерального государственного надзора за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, другими федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, органами исполнительной власти, осуществляющими государственную экспертизу условий труда, а также органами профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;</li> <li>• (в ред. Федеральных законов от 22.08.2004 N 122-ФЗ, от 30.06.2006 N 90-ФЗ, от 18.07.2011 N 242-ФЗ)</li> <li>• обращение в органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, к работодателю, в объединения работодателей, а также в профессиональные союзы, их объединения и иные уполномоченные работниками представительные органы по вопросам охраны труда;</li> </ul>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследовании происшедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;</li> <li>• внеочередной медицинский осмотр (обследование) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра (обследования); <ul style="list-style-type: none"> <li>• компенсации, установленные в соответствии с ТК, коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом, трудовым договором, если он занят на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда.</li> </ul> </li> </ul>	
			220	<p>Государство гарантирует работникам защиту их права на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда.</p> <p>Условия труда, предусмотренные трудовым договором, должны соответствовать требованиям охраны труда.</p> <p><b>На время приостановления работ в связи с административным приостановлением деятельности или временным запретом деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации вследствие нарушения государственных нормативных требований охраны труда не по вине работника за ним сохраняются место работы (должность) и средний заработок.</b> На это время работник с его согласия может быть переведен работодателем на другую работу с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>При отказе работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья (за исключением случаев, предусмотренных ТК и иными федеральными законами) работодатель обязан предоставить работнику другую работу на время устранения такой опасности.</p> <p>В случае, если предоставление другой работы по объективным причинам работнику невозможно, время простоя работника до устранения опасности для его жизни и здоровья оплачивается работодателем в соответствии с ТК и иными федеральными законами.</p> <p>В случае необеспечения работника в соответствии с установленными нормами средствами индивидуальной и коллективной защиты работодатель не имеет права требовать от работника исполнения трудовых обязанностей и обязан оплатить возникший по этой причине простой в соответствии с ТК.</p> <p>Отказ работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда либо от выполнения тяжелых работ и работ с вредными и (или) опасными условиями труда, не предусмотренных трудовым договором, не влечет за собой привлечения его к дисциплинарной ответственности.</p> <p>В случае причинения вреда жизни и здоровью работника при исполнении им трудовых обязанностей возмещение указанного вреда осуществляется в соответствии с федеральным законом.</p>	
4.1	Издержки ограничения общения				

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
4.2	Снижение сплоченности и взаимопонимания в коллективе				
4.3	Принижение своего социального статуса				
			191	Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии). Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.	Снижение
5.1	Ограничение свободы, невозможность самореализации	Исполнение и изменение трудовых функций	57	В трудовом договоре указывается трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы).	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
	зации				
			п. 4 Квал ифи кац. спра вочн ика	В процессе организационно-технического и экономического развития возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации.	
			72	Изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных ТК. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме.	
			72.1	Перевод на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных частями 2 и 3 ст. 72.2 настоящего Кодекса	
			72.1	Не требует согласия работника перемещение его у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, расположенное в той же местности, поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				изменения определенных сторонами условий трудового договора.	
			72.2	Временный перевод без согласия работника для работ в исключит. случаях с угрозой жизни населения и для ликвидации связанных с ними простоем, порчи имущества и замещением временно отсутств. работников на срок до 1 мес.	
			74	Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда. Допускается изменение условий договора по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника О предстоящих изменениях и их причинах работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как соответствующую квалификации и нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу) с учетом здоровья работника. При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 (отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора)	
			75	Смена собственника имущества организации не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации (кроме руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера).	
			189	Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.1	распорядка.	
			189 ч.2	Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.	
			190 ч.1	Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.	
			190 ч.2	Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.	
		Испытательный срок	57	В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия об испытании работника	
			70	При заключении трудового договора в нем <i>по соглашению сторон</i> может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.	
			70	Срок испытания не может превышать <i>трех месяцев</i> , а для рук. орг-ий и их зам-ей - <i>шести месяцев</i> . При заключении трудового договора на срок от 2 до 6 месяцев испытание не может превышать двух недель. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе	
			71	В период испытания работник имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				в письменной форме за три дня.	
		Об отработке срока после оплаченной работодателем учебы	57	В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя	
		Ограничение повышения компетентности			
			173 ч.1	Работникам, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения ВПО независимо от их организационно-правовых форм по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения, успешно обучающимся в этих учреждениях, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка для: <b>прохождения промежуточной аттестации на первом и втором курсах соответственно - по 40 календарных дней, на каждом из последующих курсов соответственно - по 50 календарных дней (при освоении основных образовательных программ ВПО в сокращенные сроки на втором курсе - 50 календарных дней);</b> <b>подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца;</b> <b>сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.</b>	
			173	Работодатель обязан предоставить отпуск <b>без сохранения заработной</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.2	<p><b>платы:</b>  работникам, <b>допущенным к вступительным испытаниям</b> в образовательные учреждения ВПО, - 15 календарных дней;  работникам - слушателям подготовительных отделений образовательных учреждений ВПО для сдачи выпускных экзаменов - 15 календарных дней;  работникам, обучающимся в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях ВПО по очной форме обучения, совмещающим учебу с работой, для прохождения промежуточной аттестации - 15 календарных дней в учебном году, для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца, для сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.</p>	
			173 ч.3	<p>Работникам, успешно обучающимся по заочной форме обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях ВПО, один раз в учебном году работодатель оплачивает проезд к месту нахождения соответствующего учебного заведения и обратно.</p>	
			173 ч.4	<p>Работникам, обучающимся по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях ВПО на период десять учебных месяцев перед началом выполнения дипломного проекта (работы) или сдачи государственных экзаменов устанавливается по их желанию рабочая неделя, сокращенная на 7 часов. За время освобождения от работы указанным работникам выплачивается 50 процентов среднего заработка по основному месту работы, но не ниже минимального размера оплаты труда.</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			173 ч.5	По соглашению сторон трудового договора сокращение рабочего времени производится путем предоставления работнику одного свободного от работы дня в неделю либо сокращения продолжительности рабочего дня в течение недели.	
			173 ч.6	Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях ВПО, не имеющих государственной аккредитации, устанавливаются коллективным договором или трудовым договором.	
			177 п.3	Работнику, совмещающему работу с обучением одновременно в двух образовательных учреждениях, гарантии и компенсации предоставляются только в связи с обучением в одном из этих образовательных учреждений (по выбору работника).	
			187	При направлении работодателем работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.	
			197	Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем.	Возможность
			196 ч.1	Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.	Рост
			196	Работодатель проводит профессиональную подготовку,	Возможность

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.2	переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.	ти
			196 ч.3	Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.	Ограничения
			196 ч.4	В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.	Снижение
			196 ч.5	Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.	Снижение
		Работа по совместительству и	60.1	Работник имеет право заключать трудовые договоры о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя (внутреннее совместительство) и (или) у	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
		совмещение должностей		другого работодателя (внешнее совместительство).	
			60.2	Совмещение должностей, расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. С письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнительную оплату	
			72.1	Перевод на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных частями 2 и 3 ст. 72.2 настоящего Кодекса	
		Отстранение от работы	76	Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника: - появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; - не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда; обязательный медицинский осмотр (обследование), а также обязательное психиатрическое освидетельствование в предусмотренных законодательно случаях; - при выявлении в соответствии с медицинским заключением,	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				противопоказаний для выполнения работником работы (напр. инвалидность), обусловленной трудовым договором; - в случае приостановления действия на срок до двух месяцев специального права работника (лицензии, права на управление транспортным средством, права на ношение оружия, другого специального права) при невозможности перевести его на другую работу (в т.ч. отказе от нее); - в других законодательно предусмотренных случаях. Работодатель отстраняет от работы (не допускает к работе) работника на весь период времени до устранения оснований для отстранения.	
		Увольнение по собств. желанию	80	Расторжение договора по собственному желанию: заявление за 2 нед, а при невозможности продолжать работу (образование) или нарушении работодателем трудового законодат. и локальных актов – расторжение в срок указанный в заявлении	
5.2	Усиление контроля				
5.3	Ограничение стремления к руководству				
5.4	Ущемление собственного достоинства		2	Справедливые условия труда, запрещение дискриминации и принудительного труда, право на защиту достоинства	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
	ва				
			3	<b>Запрет дискриминации</b> Все преимущества и ограничения, получаемые разными работниками могут быть связаны только с их деловыми качествами Не являются дискриминацией установление различий, определяемых требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловленных особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.	
			4	<b>Запрет принудительного труда</b> , в т.ч. как меры поддержания трудовой дисциплины. <b>Исключения:</b> воинская и гражданск. альтернат. службы, чрезвычайные обстоят. с угрозой жизни населения, решение суда	
			72.2	Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на <b>не обусловленную трудовым договором работу, требующую более низкой квалификации</b> , в случаях простоя, необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если они вызваны чрезвычайными обстоятельствами, <b>допускается только с письменного согласия работника</b>	
		Решение споров	193 ч.7	Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда и (или) органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.	Возможности
			372	Работодатель в случаях, предусмотренных ТК, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, коллективным договором, соглашениями, перед принятием решения направляет <b>проект локального нормативного акта и</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечан ия
				<p><b>обоснование по нему</b> в выборный орган первичной профсоюзной организации, представляющий интересы всех или большинства работников.</p> <p>(часть первая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)          Выборный орган первичной профсоюзной организации не позднее пяти рабочих дней со дня получения проекта указанного локального нормативного акта направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме.          (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)          В случае, если мотивированное мнение выборного органа первичной профсоюзной организации не содержит согласия с проектом локального нормативного акта либо содержит предложения по его совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо обязан в течение трех дней после получения мотивированного мнения провести дополнительные консультации с выборным органом первичной профсоюзной организации работников в целях достижения взаимоприемлемого решения.          (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)          При недостижении согласия возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель имеет право принять локальный нормативный акт, который может быть обжалован выборным органом первичной профсоюзной организации в соответствующую государственную инспекцию труда или в суд. Выборный орган первичной профсоюзной организации также имеет право начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, установленном ТК.</p> <p>(часть четвертая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				Государственная инспекция труда при получении жалобы (заявления) выборного органа первичной профсоюзной организации обязана в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления) провести проверку и в случае выявления нарушения выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения. (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)	
			237	Моральный вред, причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя, возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора. В случае возникновения спора факт причинения работнику морального вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба.	Возможность
6.1	Ограничение свободного времени				
			57	В трудовом договоре указывается режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);	
			72	Изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных ТК. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме.	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			74	<p>Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда. Допускается изменение условий договора по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника</p> <p>О предстоящих изменениях и их причинах работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца</p> <p>Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как соответствующую квалификации и нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу) с учетом здоровья работника.</p> <p>При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 (отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора)</p>	
		<b>Время отдыха</b> <b>Раздел 5 ТК</b>	106	Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.	
			107	<b>Видами времени отдыха являются:</b> перерывы в течение рабочего дня (смены); ежедневный (междусменный) отдых; выходные дни (еженедельный непрерывный отдых); нерабочие праздничные дни; отпуска.	
		Перерывы	108	В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем.	
			108	На работах, где по условиям производства (работы) предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, работодатель обязан обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время. Перечень таких работ, а также места для отдыха и приема пищи устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка. Специальные перерывы для обогрева и отдыха	
			109	Специальные перерывы для обогрева и отдыха. На отдельных видах работ предусматривается предоставление работникам в течение рабочего времени специальных перерывов, обусловленных технологией и организацией производства и труда. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления таких перерывов устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка. <b>Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, и другим работникам в необходимых случаях</b> предоставляются специальные перерывы для обогрева и отдыха, <b>которые включаются в рабочее время</b> . Работодатель обязан обеспечить оборудование помещений для обогрева и отдыха работников.	
		Выходные и праздничные дни	110	Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			111 ч.2	Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.	
			111 ч.3	У работодателей, приостановка работы у которых в выходные дни невозможна по производственно-техническим и организационным условиям, выходные дни предоставляются в различные дни недели поочередно каждой группе работников согласно правилам внутреннего трудового распорядка.	
			112 ч.1	Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются: 1, 2, 3, 4 и 5 января - Новогодние каникулы; 7 января - Рождество Христово; 23 февраля - День защитника Отечества; 8 марта - Международный женский день; 1 мая - Праздник Весны и Труда; 9 мая - День Победы; 12 июня - День России; 4 ноября - День народного единства.	
			112 ч.2	При совпадении выходного и нерабочего праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.	
			113 ч.1	Работа в выходные и нерабочие праздничные дни запрещается, за исключением случаев, предусмотренных ТК	
			113 ч.2	Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится с их письменного согласия в случае необходимости выполнения заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, индивидуального предпринимателя.	
			113	Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
			ч.3	<p>праздничные дни без их согласия допускается в следующих случаях:</p> <p>1) для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;</p> <p>2) для предотвращения несчастных случаев, уничтожения или порчи имущества работодателя, государственного или муниципального имущества;</p> <p>3) для выполнения работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.</p>	
			113 ч.4	<p>В случаях не отраженных в ТК привлечение к работе в выходные и нерабочие праздничные дни допускается с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.</p>	
			113 ч.5	<p>В нерабочие праздничные дни допускается производство работ, приостановка которых невозможна по производственно-техническим условиям (непрерывно действующие организации), работ, вызываемых необходимостью обслуживания населения, а также неотложных ремонтных и погрузочно-разгрузочных работ.</p>	
			113 ч.6	<p>Привлечение к работе в выходные и нерабочие праздничные дни инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, допускается только при условии, если это не запрещено им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением. При</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССнМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				этом инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, должны быть под роспись ознакомлены со своим правом отказаться от работы в выходной или нерабочий праздничный день.	
			113 ч.7	Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится по письменному распоряжению работодателя.	
			153 ч.3	По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.	
		Ежегодные оплачиваемые отпуска	114	Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка	
			115	Ежегодный <b>основной оплачиваемый отпуск</b> предоставляется работникам продолжительностью <b>28 календарных дней</b> .	
			116	Ежегодные <b>дополнительные оплачиваемые отпуска</b> предоставляются работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, работникам, имеющим особый характер работы, работникам с ненормированным рабочим днем, работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в других случаях, предусмотренных ТК и иными федеральными законами.	
			116	<i>Работодатели</i> с учетом своих возможностей <i>могут самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска</i> для работников, если иное не предусмотрено ТК и фед. зак-нами. Порядок и условия предоставления этих отпусков определяются коллективными договорами или локальными нормативными актами, которые	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				принимаются с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.	
			117 ч.2	Минимальная продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, и условия его предоставления устанавливаются в порядке, определяемом Правительством РФ, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.	Постановл. от 20.11.2008г . N 870 7 дней
			118	Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за особый характер работы. Отдельным категориям работников, труд которых связан с особенностями выполнения работы, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск. Перечень категорий работников, которым устанавливается ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за особый характер работы, а также минимальная продолжительность этого отпуска и условия его предоставления определяются Правительством Российской Федерации.	
			119	Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка и который не может быть менее трех календарных дней.	
			120 ч.1	Продолжительность ежегодных основного и дополнительных оплачиваемых отпусков работников исчисляется в календарных днях и <b>максимальным пределом не ограничивается</b> . Нерабочие праздничные дни, в число календарных дней отпуска не включаются.	
			120 ч.2	При исчислении общей продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска <b>дополнительные оплачиваемые отпуска суммируются с</b>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<i>ежегодным основным оплачиваемым отпуском.</i>	
			121 ч.1	Исчисление стажа работы, дающего право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск. В стаж работы включаются: - время фактической работы; - время, когда работник фактически не работал, но за ним в соответствии с трудовым правовыми и нормативными актами сохранялось место работы (время оплач. отпуска, нерабочие праздничные дни, выходные дни, пр.); - время вынужденного прогула при незаконном увольнении или отстранении от работы и последующем восстановлении на прежней работе; - период отстранения от работы работника, не прошедшего обязательный медицинский осмотр (обследование) не по своей вине; - время предоставляемых по просьбе работника отпусков без сохранения заработной платы, не превышающее 14 календарных дней в течение рабочего года.	
			121 ч.2	В стаж работы, дающий право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, <b>не включаются</b> : - время отсутствия работника на работе без уважительных причин, в том числе вследствие его отстранения от работы (ст. 76 ТК); - время отпусков по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста	
			121 ч.3	В стаж работы, дающий право на ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, включается только фактически отработанное в соответствующих условиях время.	
			122	<b>Порядок предоставления</b> ежегодных оплачиваемых отпусков	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику <b>ежегодно</b> . <b>Право на использование</b> отпуска за <b>первый</b> год работы возникает у работника <b>по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.</b>	
			122	До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен: - женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него; - работникам в возрасте до 18 лет; - работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев; - в других случаях, предусмотренных федеральными законами.	
			123	По желанию мужа ежегодный отпуск ему предоставляется в период нахождения его жены в отпуске по беременности и родам независимо от времени его непрерывной работы у данного работодателя.	
			122	Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной у данного работодателя.	
			123	Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года в порядке, установленном статьей 372	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.	
			123	График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника.	
			123	О времени начала отпуска работник должен быть извещен под роспись не позднее чем за две недели до его начала.	
			123	Отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных ТК и иными федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время.	
			124 ч.1	Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый работодателем с учетом пожеланий работника, в случаях: - временной нетрудоспособности работника; - исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого трудовым законодательством предусмотрено освобождение от работы; - в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством, локальными нормативными актами.	Риски
			124 ч.2	Если работнику своевременно не была произведена оплата за время ежегодного оплачиваемого отпуска либо работник был предупрежден о времени начала этого отпуска позднее чем за две недели до его начала, то работодатель по письменному заявлению работника обязан перенести ежегодный оплачиваемый отпуск на другой срок, согласованный с работником.	Риски
			124 ч.3	В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы работодателя, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом	Риски

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.	
			124 ч.4	Запрещается непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до 18 лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.	Риски
			125	Разделение ежегодного оплачиваемого отпуска на части. Отзыв из отпуска По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. <b>При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.</b> <b>Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия.</b> Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год. <b>Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.</b>	
			127 ч.2-4	По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска. При увольнении в связи с истечением срока трудового договора отпуск с последующим увольнением может предоставляться и тогда, когда время отпуска полностью или частично выходит за пределы срока этого	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<p>договора. В этом случае днем увольнения также считается последний день отпуска.</p> <p>При предоставлении отпуска с последующим увольнением при расторжении трудового договора по инициативе работника этот работник имеет право отозвать свое заявление об увольнении до дня начала отпуска, если на его место не приглашен в порядке перевода другой работник.</p>	
		Отпуск совместителем	286	<p>Лицам, работающим по совместительству, ежегодные оплачиваемые отпуска предоставляются одновременно с отпуском по основной работе. Если на работе по совместительству работник не отработал шести месяцев, то отпуск предоставляется авансом.</p> <p>Если на работе по совместительству продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска работника меньше, чем продолжительность отпуска по основному месту работы, то работодатель по просьбе работника предоставляет ему отпуск без сохранения заработной платы соответствующей продолжительности.</p>	
		Отпуск без сохранения заработной платы	128 ч.1	По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.	
			128 ч.2	<p><b>Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:</b></p> <p>участникам Великой Отечественной войны - до 35 календарных дней в году;</p> <p>работающим пенсионерам по старости (по возрасту) - до 14 календарных дней в году;</p> <p>родителям и женам (мужьям) военнослужащих, погибших или</p>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы, либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы, - до 14 календарных дней в году; работающим инвалидам - до 60 календарных дней в году; работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников - до пяти календарных дней; в других случаях, предусмотренных ТК, иными федеральными законами либо коллективным договором.	
6.2	Уменьшение возможности общения и заботы о близких людях				
6.3	Неустроенность быта	Неопределенность рабочего времени			
			169	При переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить работнику: расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (за исключением случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения);	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				расходы по обустройству на новом месте жительства. Конкретные размеры возмещения расходов определяются соглашением сторон трудового договора.	
6.4	Материальная ответственность за родственников, друзей и пр.				
		<b>Общие нормы</b>	8	Возможность издания локальных нормативных актов (Работодателями, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями) В предусмотренных случаях, работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа).	
			9	Неприменимость локальных норм и трудовых договоров или соглашений ухудшающих положение работника относительно действующего законодательства	
			11 ч.4	Трудовым законодательством регулируются трудовые отношения. Возможность признания судом гражданско-правовых договоров трудовыми договорами (признаки трудового договора – ст. 15, 56)	
			15	<i>Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со</i>	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССнМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				<i>штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.</i>	
			56	Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется а) <b>предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции</b> , б) <b>обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством</b> и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, в) <b>своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату</b> , а г) <b>работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию</b> , д) <b>соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.</b> (часть первая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.	
			22	Основные права и обязанности работодателя	
			21	Основные права и обязанности работника	
			72	Изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев,	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				предусмотренных ТК. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме.	
			74	<p>Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда. Допускается изменение условий договора по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника</p> <p>О предстоящих изменениях и их причинах работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца</p> <p>Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как соответствующую квалификации и нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу) с учетом здоровья работника.</p> <p>При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 (отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора)</p>	
			129 ч.1	Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного	

Код	Вид личных издержек	Элемент ЛИ или ССиМТ	Ст. ТК	Основные параметры ограничений и возможностей	Примечания
				характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).	
			166	Служебная командировка - поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Служебные поездки работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, служебными <b>командировками не признаются.</b>	

### **Вопросы**

1. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
2. Правовые ограничения, связанные с материальным стимулированием.
3. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
4. Правовые ограничения на режим труда и отдыха.
5. Правовые ограничения дисциплинарного характера.

### **Тесты**

1. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Ленинградской области, на сегодняшний день составляет \_\_\_\_\_ руб.
2. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:

- А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;
- Б) не менее половины средней заработной платы работника;
- В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;
- Г) не менее двух третей средней заработной платы работника..

3. Системы и размеры премиальных выплат (бонусов) и порядок их начисления:

- А) достаточно четко регламентируются в трудовом кодексе;
- Б) устанавливаются организациями самостоятельно и в большинстве случаев законодательно не регламентируются;
- В) детально прописываются профильными министерствами и ведомствами;
- Г) обязательно должны регламентироваться коллективными договорами рабочих коллективов и работодателей.

4. Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность при соблюдении норм законодательства устанавливаются:

- А) правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем;
- Б) коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка;
- В) тарифно-квалификационными справочниками;
- Г) трудовым договором.

## ТЕМА 8. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА

### Содержание темы:

- Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации.
- Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы, диагностика состояния мотивации. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Задание общих рамок системы стимулирования. Нормативное обеспечение ССиМТ на уровне предприятия, требования к содержанию локальных нормативных актов (устав, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положения об организации и подразделениях, положение об оплате труда. Конкретизация ССиМТ на уровне подразделений. Составление должностных инструкций и описаний рабочих мест для целей стимулирования. Процедуры пересмотра условий работы.
- Оценка эффективности системы стимулирования. Категории оцениваемых показателей. Подходы к оценке результативности (достижений) Требования к формированию системы показателей эффективности достижения целей организации (подразделений).
- Производительность труда и ее виды, рентабельность, показатели текучести кадров.
- Косвенные показатели оценки результативности, методики оценки психологического климата и уровня устремлений работников.

## 8.1. Система стимулирования труда и принципы ее построения

Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на рис. 8.1. и как и отмечалось в 4 главе, включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.

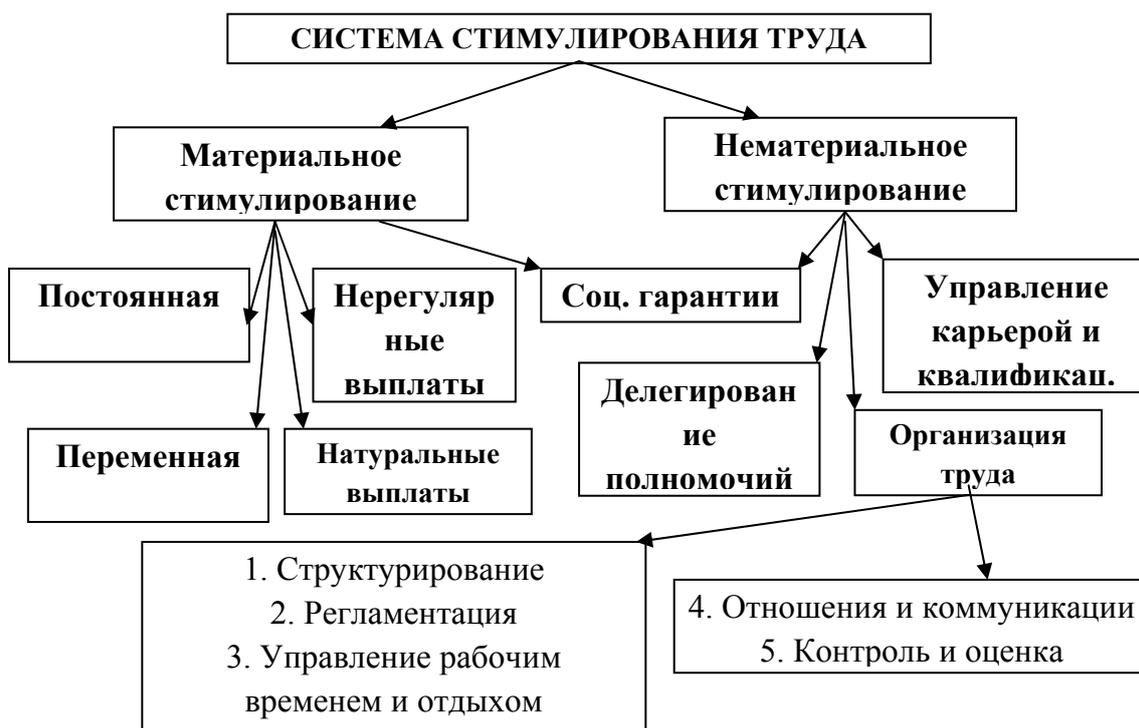


Рис.1 – Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы стимулирования и мотивации труда (ССиМТ):

- ориентация на результат и связь стимулирования с целями организации, результативностью и условиями хозяйственной деятельности – адекватность;
- эффективность системы;
- приоритетность создания мотивов достижения;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- соответствие законодательству (индексация оплаты, соблюдение режимов труда и отдыха, МРОТ и пр.);

- объективность и прозрачность системы стимулирования;
- социальная справедливость системы;
- системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- изменчивость стимулов во времени;
- устойчивость и предсказуемость системы;
- соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- значимость стимулов;
- своевременность стимулирования.

## **8.2. Последовательность разработки ССиМТ**

Общая последовательность этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда может быть представлена следующим образом:

1. Определение миссии и целей организации топ-менеджментом и собственниками.(учредителями)
2. Распределение функций подразделений и конкретизация задач
3. Оценка ограничений
4. Определение общих рамок ССиМТ
5. Формирование требований к персоналу подразделений и определение показателей оценки труда
6. Оценка персонала и подстройка ССиМТ в подразделениях и ее индивидуализация
7. Вознаграждение работников и оценка эффективности ССиМТ
8. Модификация системы стимулирования

Принципиальная схема разработки системы мотивации и стимулирования труда изображена на рис. 8.2.

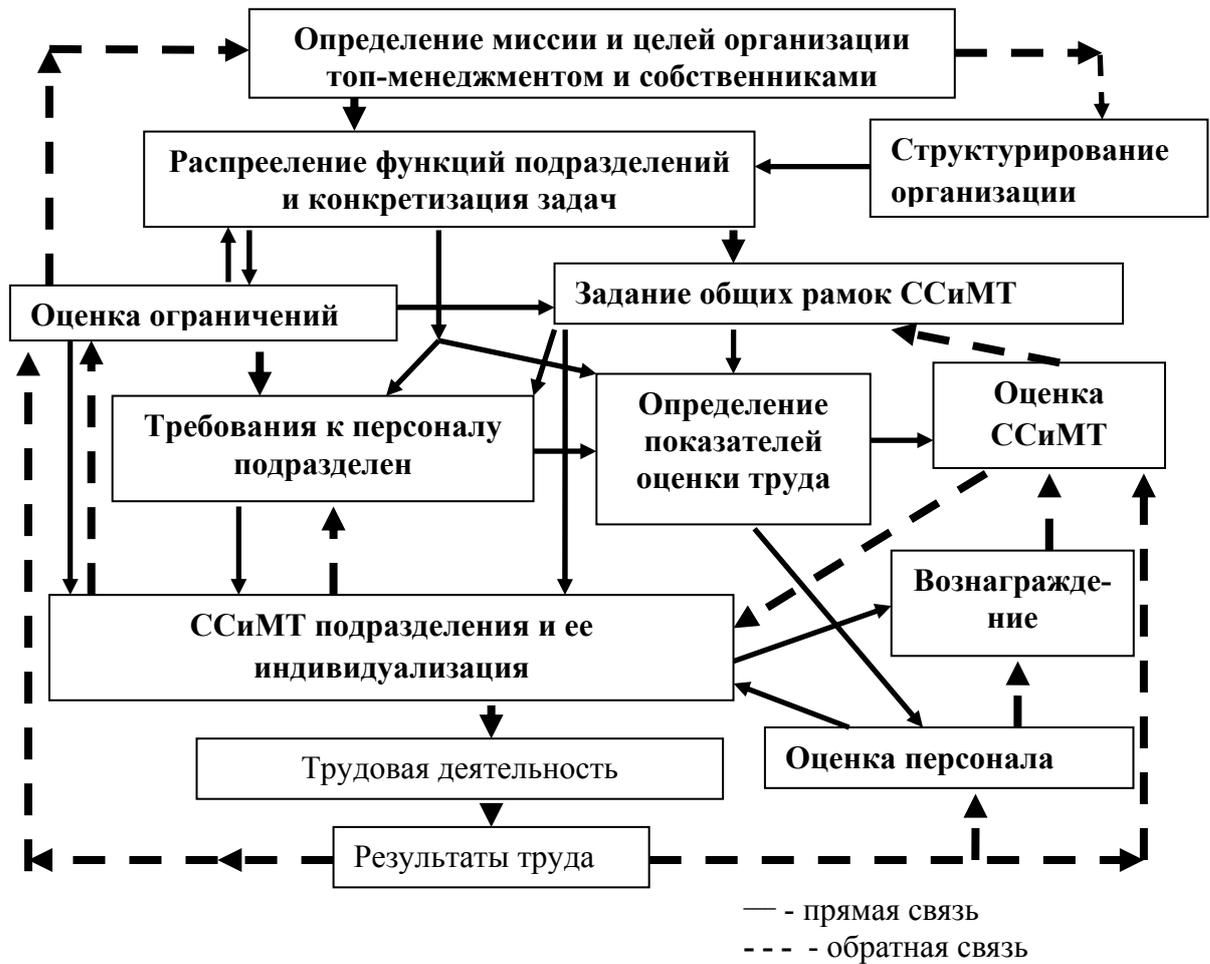


Рис. 8.2 – Схема формирования системы мотивации и стимулирования труда

### 8.2.1 *Определение миссии и целей организации*

Непосредственно в ССиМТ не включается, но является исходным ее элементом, без которого система теряет свою направленность, целевые ориентиры.

Требования к миссии и целям см. в курсах менеджмента.

Требования к постановке цели:

1. Полнота целей
2. Системность целей (иерархичность)
3. Согласованность целей
4. Приоритетность целей
5. Достижимость целей

6. Открытость и прозрачность целей
7. Конкретность целей
8. Приемлемость целей (легитимность)
9. Гибкость целей

### **8.2.2 Распределение функций подразделений и конкретизация задач**

На основе определения целей организации и анализа, действующих на организацию и внутри нее ограничений осуществляется ее структурирование, которое заканчивается распределением функций и задач между подразделениями (см. п. «Делегирование полномочий» в Т. 5).

Таким образом, наиболее общий элемент стимулирования в виде структурирования организации реализуется уже на данном этапе построения ССиМТ. Основная его цель – задать рамки распределения функций и процессов, использования ресурсов и координации деятельности между отдельными элементами организации (см. п.5.1).

### **8.2.3 Оценка ограничений**

Подробно оценка ограничений рассматривалась в п. «Делегирование полномочий» Т.5.

Основная задача этапа – определение уровня и степени жесткости, действующих во внешней и внутренней среде организации ограничений, влияющих на:

- модификацию целей организации
- формирование функций и задач подразделений
- требования к персоналу организации в целом и отдельных подразделений в частности
- возможности формирования общих и специфичных для подразделений и сотрудников систем стимулирования труда в организации, а также потенциал их модификации.

Важнейшие вопросы, которые должны быть решены при формировании ССиМТ в результате оценки ограничений сводятся к следующему:

- Достижимы ли поставленные перед организацией цели и задачи при действующих ресурсных, институциональных и прочих ограничениях (проверка адекватности целей)?;
- Какова потребность в человеческом капитале у организации и подразделений (по количеству и качеству)?;
- Каковы возможности организации по материальному стимулированию работников (размер ФОТ, факторы от которых он зависит, возможности по его изменению, потенциал соотношения постоянной и переменной части оплаты труда, фондирование социальных льгот)?;
- Каковы возможности в регулировании нематериальных элементов системы стимулирования труда (график работы, налаженность коммуникаций, транзакционные издержки взаимодействия в организации, уровень регламентации, оценки и контроля работников, социально-психологический климат в коллективе, возможности карьерного роста, повышения квалификации и пр.)?;
- Какова характеристика подвижности среды, рисков, которые могут повлиять на устойчивость системы стимулирования?;
- Каков потенциал гибкости отдельных элементов ССиМТ на уровне организации в целом и подразделений в частности?

*Гибкость условий труда* является ключевым обстоятельством надлежащего применения концепции личных издержек и может достигаться следующими путями:

- изменение сроков и периодичности мероприятий (времени работы, отдыха, контроля)
- перераспределение функций в рамках должности
- расширение спектра обязанностей (затрагивание смежных должностей)
- наделение специальными полномочиями (передача полномочий и ответственности) или передача работнику всего направления деятельности
- смена должности (горизонтальная или вертикальная)
- применение гибких форм оплаты труда
- изменение уровня отношений с работником (опека, личный контакт, признание и пр.)
- обучение и информирование

- изменение системы коммуникаций и документооборота.

#### **8.2.4 Определение общих рамок ССиМТ**

**Цель** – формирование общеорганизационных рамок системы стимулирования и мотивации труда.

Разрабатываемые документы – «организационные документы»:

- Устав\*, Положение об организации
- Положения о структурных подразделениях\*\*
- Штатное расписание\* \*\*
- Положение об оплате труда (о материальном поощрении, премировании и пр.) \*\*
- Положение о повышении квалификации\*\*
- Правила внутреннего распорядка\* \*\* и пр.

Где \* обязательные документы; \*\* лучше разрабатывать совместно с подразделениями.

Цели в целом:

- Соблюдение законодательства в рамках ССиМТ
- Поддержание возможностей эффективного взаимодействия элементов организационной структуры, предотвращение конфликтов
- Создание условий для достижения общих целей организации
- Обеспечение потенциальной гибкости применения системы стимулирования на уровне подразделений
- Формирование возможностей подкрепления и компенсаций в элементах системы, устранение несбалансированности.

Задачи:

- Распределение функций и задач между подразделениями
- Определение штатов организации и подразделений
- Определение принципов и правил взаимодействия между должностными лицами и подразделениями
- Формирование системы оплаты труда (определение ФОТ и источников его обеспечения, порядок определения и дифференциации базовых окладов и тарифных ставок, доплат и надбавок, диапазоны зарплат и переменной части относительно постоянной, общие условия материального поощрения

работников, порядок представления работников к поощрительным выплатам и основы правил оценки труда персонала, утверждение базовых показателей результативности и планов, задание степени свободы в изменения уровня стимулирования для руководителей подразделений и пр.).

- Определение рамок рабочего времени и отдыха (графики сменности по основным производствам, правила предоставления отпусков и диапазон периодов отпусков, пороговые значения определяемые законодательством и технологическими особенностями решений задач подразделений и организации в целом).
- Принципы и основные правила развития персонала, образования и повышения квалификации

### ***Содержательные элементы отдельных документов, задающих общие рамки ССиМТ***

**Устав** – учредительный документ, базовый свод правил, регулирующих основные стороны деятельности организации.

*С целью формирования ССиМТ важно уделить внимание к следующим разделам:*

- Сферы деятельности организации
- Юридический статус (организационно-правовая форма)
- Собственники (учредители) и возможности их влияния на текущую деятельность
- Состав и полномочия исполнительного органа организации
- Источники финансирования организации, уставной капитал, механизм распределения прибыли, создаваемые фонды организации (например резервный, премиальный, социального развития и пр.)

**Положение об организации** - правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности. Структура документа чаще не регламентируется, но есть некоторые типовые положения (типовое положение о вузе).

*Примерные элементы:*

- Общие положения.

- **Основные цели.**
- **Функции и задачи.**
- Права и обязанности организации (руководителя).
- **Руководство.**
- **Организационная структура.**
- **Взаимоотношения.**
- Контроль, проверка и ревизия деятельности.
- Реорганизация и ликвидация.

**Штатное расписание** - документ, закрепляющий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы (Форма по постановлению Госкомстата №1 от 05.01.2004 – табл.8.1).

Таблица 8.1 – Форма штатного расписания

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб	Надбавки, руб			Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Положение о структурном подразделении** – локальный нормативный акт, определяющий порядок создания (образования) подразделения, его задачи и функции, права и ответственность, порядок деятельности, правовое положение подразделения в структуре организации; структура подразделения; порядок

взаимодействия подразделения с иными структурными единицами организации.

Примерные элементы:

- Общие положения.
- Структура и штатная численность подразделения.
- Цели и задачи.
- Функции.
- Права и полномочия.
- Руководство.
- Взаимодействие (служебные связи).
- Ответственность руководителя и работников.
- Организация работы (рабочее время, контроль и оценка).

**Правила внутреннего распорядка** – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя (ст. 189 ТК).

Примерные элементы:

- Общие положения.
- Порядок приема на работу.
- Порядок прекращения трудовых отношений с работником.
- Основные права и обязанности работников.
- Основные права и обязанности работодателя.
- Единый режим труда и отдыха.
- Применяемые к работникам меры поощрения.
- Применяемые к работникам меры взыскания.
- Особые вопросы регулирования трудовых отношений (техника безопасности например).
- Заключительные положения.

**Положение об оплате труда** – локальный нормативный акт, определяющий условия, размеры и порядок материальных выплат работникам.

Примерные элементы:

### 1. Общие положения об оплате труда:

- основные акты, которыми регулируются вопросы оплаты труда в организации;
- цели и принципы оплаты труда;
- лицо, ответственное за исчисление заработной платы работнику;
- лицо, ответственное за решение вопросов о мат. поощрении работников;
- круг работников, на которых распространяется данное положение об оплате труда;
- правила и сроки предоставления работнику расчетного листка, форма которого устанавливается в приложении к этому положению.

### 2. Заработная плата работников:

- требования к работнику, необходимые для начисления ему заработной платы;
- нормы труда, если они прямо связаны с суммами выплачиваемой зарплаты;
- система оплаты труда для отдельных категорий работников;
- размеры заработной платы для отдельных категорий работников;
- основания для выплат, размеры доплат и надбавок;
- порядок, место и срок выплаты заработной платы;
- правила оплаты труда в условиях, отклоняющихся от нормальных. Эти правила могут быть выделены в отдельный раздел или подраздел данного раздела.

### 3. Премирование работников (с подразделами в зависимости от вида материальных поощрений и при отсутствии соответствующего положения):

- виды премий, бонусов;
- основания премирования;
- размеры вознаграждений;
- круг работников, которые могут рассчитывать на денежное поощрение;
- сроки выплаты вознаграждений.

### 4. Заключительные положения

- Вступление положения в силу, внесение в него изменений, место хранения и т.д.

**Положение о премировании** (раздел коллективного договора) – локальный правовой акт, определяющий правила вознаграждения работников за достигнутые результаты работы (коллективные или индивидуальные).

Элементы:

- общие положения (на кого распространяется)
- порядок создания, размеры и источники формирования премиального фонда;
- требования, которым должен соответствовать работник для получения права на премирование;
- условия премирования;
- периодичность премирования (месячная, квартальная, годовая);
- сроки начисления и выплаты премии;
- форма выплаты премии (натуральная (товаром, продукцией и т.д.); денежная и прочее).

### ***8.2.5 Формирование требований к персоналу подразделений и определение показателей оценки труда***

На основании оценки ограничений, распределения функций и задач между подразделениями, а также задания общих рамок ССиМТ приступают к детализации требований к персоналу организации. При этом общеорганизационные требования уточняются с позиций конкретной работы подразделений.

На базе сформированных требований формируются должностные инструкции, а также определяются показатели оценки персонала и целевые ориентиры в отношении каждой из функций и задач подразделения. Подробно процессы формирования требований к персоналу рассмотрены в Т.5

**Содержательные элементы отдельных документов, детализирующих общие рамки ССиМТ на уровне подразделений**

**Должностная инструкция** – локальный нормативный акт, регламентирующий функции, задачи, права и обязанности работника, занимающего определенную должность, а также требования к нему.

Элементы:

**1. Общие положения:**

- категория должности (руководитель, специалист, рабочий, обслуживающий персонал)
- подчиненность и непосредственный руководитель;
- порядок назначения на должность и увольнения с нее;
- условия замещения сотрудника на данной должности в случае его отсутствия (болезнь, отпуск).

**2. Должностные (функциональные) обязанности в общем виде, детализация дается в описании рабочих мест (при их наличии):**

- трудовые функции;
- периодичность их выполнения (постоянно, по распоряжению руководителя, еженедельно и пр.);

**3. Права (инструменты и средства для исполнения функций):**

- общие права (на компенсацию, комфортные условия и пр.)
- права работника на самостоятельное принятие решений и распоряжение активами (перечисление вопросов и активов);
- права на получение информации, в том числе и конфиденциальной, необходимой сотруднику для реализации его функций, при необходимости – процедура получения;
- права на оспаривание, информирование и участие в принятии решений;
- права на контроль (перечисление круга производственных вопросов и действий других работников, контролировать которые имеет право сотрудник на этой должности — либо выполняя свои функциональные обязанности, либо по поручению руководителя);
- права требования (действий подчиненных или руководителя), права давать распоряжения и указания и контролировать их исполнение;
- права визировать, согласовывать, подписывать и утверждать документы (особенно тщательно прописывать право подписания финансовых и внешних документов, направляемых от имени компании).

#### **4. Ответственность работника:**

- перечень результатов, которые должен достичь работник (контролируемые показатели лучше отмечать в описаниях рабочих мест)
- основания для возникновения ответственности;
- границы ответственности работника и порядок привлечения к ответственности (возможна ссылка на правила внутреннего распорядка).
- желательно перечислить нормативные акты в соответствии с которыми налагается ответственность.

#### **4. Взаимодействие:**

- Общий порядок взаимодействия и обмена информацией с другими должностными лицами и подразделениями.

**5. Квалификационные требования** (квалификация, опыт работы, уровень образования и специализация).

**6. Знания** (перечисление требований к знаниям). П. 5-6 можно объединить общим названием «Требования к компетенции сотрудника», включив в него требования по деловым и личностным качествам.

### **8.2.6 Оценка персонала, подстройка ССиМТ в подразделениях и ее индивидуализация**

На базе сформированных требований и контролируемых показателей труда проводится процедура оценки имеющегося или потенциального персонала с целью определения его соответствия стоящим перед подразделением целям и задачам.

Подробно процессы оценки персонала рассмотрены в Т.5

Сопоставляя требования к персоналу, его реальные возможности и спектр возложенных на подразделение функций и задач с учетом целевых ориентиров деятельности и общих рамок ССиМТ руководство подразделений проводит работу по подстройке данной системы к насущным требованиям и условиям.

**Цели этапа** – подстройка рамочных методик вознаграждения за результаты работы к задачам подразделения, индивидуализация системы через максимизацию использования компенсационных механизмов стимулирование и формирование мотивации достижения,

раскрытие потенциала человеческого капитала, достижение роста производительности труда.

***Границы модификации*** описываются общими рамками ССиМТ и системой действующих ресурсных, институциональных и прочих ограничений.

*Направления модификации ССиМТ в подразделениях:*

- Проведение работ по описанию рабочих мест.
- Подстраивание графиков работы, систем материального стимулирования, контроля и оценки и пр.
- Требования к руководству о расширении рамок ограничений (например, пересмотр штатного расписания и норм труда исходя из характеристик работников).

***Документы, детализирующие общие рамки ССиМТ***

**Описание рабочих мест** – документ, детализирующий положения должностных инструкций для конкретного работника организации.

Основание для формирования Ст. 72 ТК (изменение трудовой функции, а не задачи), п.4 Квалификационного справочника. (В процессе организационно-технического и экономического развития возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации). Утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 с изменениями.

*Описание рабочих мест; структура документа:*

- Общие положения;
- Должностные обязанности (функции детализируются задачами с перечислением конкретных видов работ) (Возможно табл. с п.4-5);
- Права (инструменты и средства для исполнения функций);
- Ответственность (детализируются зоны ответственности, оцениваемые показатели, индивид, системы поощрений и наказаний);

- Взаимодействие (конкретизация механизмов и субъектов взаимодействия в т.ч. при нештатных ситуациях);
- Специальные требования к компетенции и личным качествам.

Примеры конкретизации показателей ответственности:

- выполнение плановых показателей работы (объемы продаж, качество изделий и услуг);
- отсутствие ошибок и служебных нарушений;
- отсутствие жалоб, претензий и нареканий со стороны руководителей или клиентов;
- квалифицированное применение требований инструкций и других нормативных документов в своей работе;
- своевременность исполнения должностных обязанностей;
- соблюдение сроков выполнения поручений и указаний руководства, например, составление в срок, представление в срок.

### **8.2.7 Вознаграждение работников и оценка эффективности ССuMT**

*Система стимулирования труда* способствует изменению производительности работников в том или ином направлении.

По результатам работы рассчитывается *материальное* вознаграждение сотрудников, а также принимаются решения о *нематериальных* поощрениях.

Далее проводится работа по оценке эффективности системы стимулирования, и делаются выводы о необходимости изменения отдельных ее элементов или всей системы, в целом исходя из результатов оценки и новых условий хозяйственной деятельности (см. обратные связи на рис. 2).

### **8.3 Оценка эффективности системы стимулирования**

Направления оценки ССuMT:

- Качественные (направлены на выявление проблем стимулирования).

- Количественные (создают базу для количественной оценки результатов функционирования системы стимулирования и уровня ее эффективности).

Любая оценка ССиМТ должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.), при этом условие измеримости результата сохраняется в любом случае.

Подходы к оценке достижений персонала в схематическом виде изображены на рис. 8.2.



Рис. 8.2 – Подходы к оценке достижений

Категории показателей оценки систематизированы на рис. 8.4.

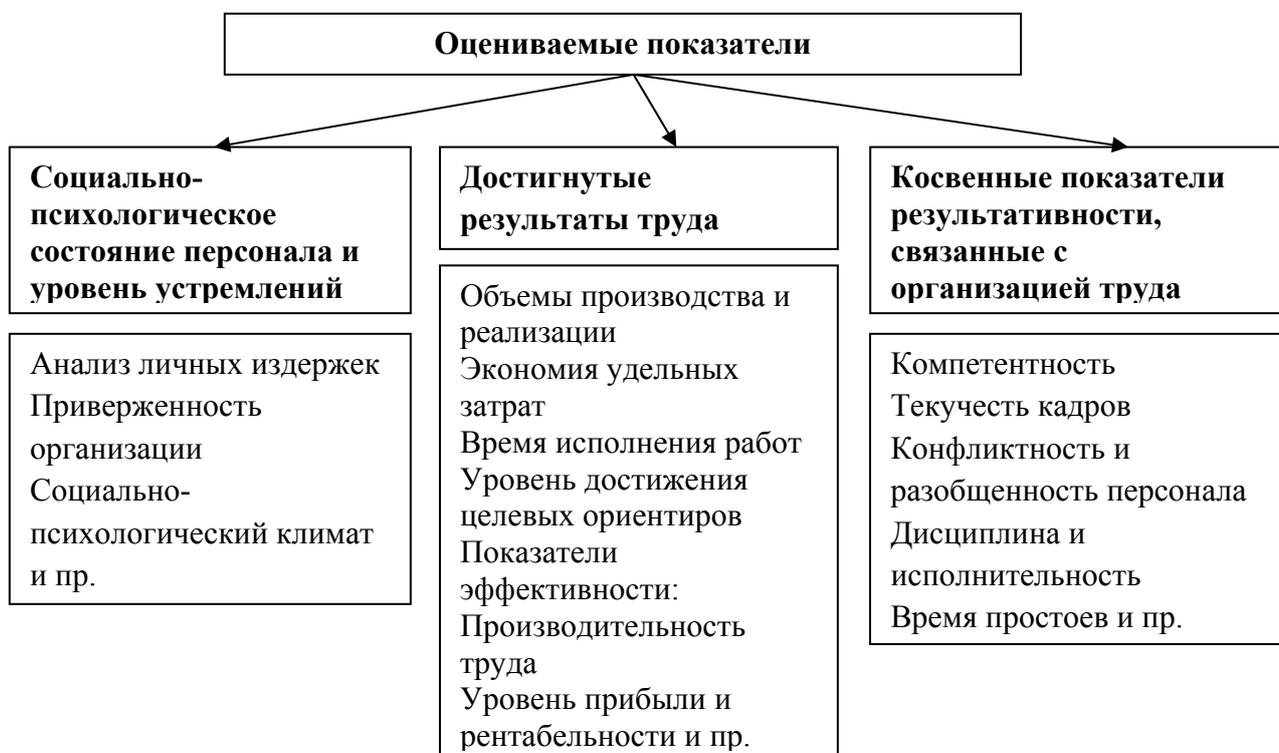


Рис. 8.3 – Категории оцениваемых показателей

### 8.3.1. Примеры методик качественного анализа ССиМТ

В качестве примера, иллюстрирующего применение алгоритма качественной оценки системы стимулирования и мотивации труда, возьмем методы описания ситуации и метод уточнения ограничений, приводимые Кибановым А.Я. и его коллегами<sup>89</sup>.

#### **Метод описания ситуации**

В основе метода описания ситуаций лежит отображение характеристик трудового поведения персонала, описывающих общую мотивацию работников и материальную ее составляющую. После этого ведется сравнение полученных описаний с «полюсами эффективности и неэффективности» работы персонала (табл. 8.2).

Таблица 8.2 – Категории описываемых характеристик<sup>90</sup>

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Признаки эффективности системы стимулирования		
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (опоздания, прогулы)	Работа выполняется вовремя, в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

<sup>89</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с. ISBN 978-5-16-003544-4

<sup>90</sup> Там же

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
<b>Признаки эффективности системы материального стимулирования</b>		
Как работники относятся к размеру зарплаты?	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Чаще всего – попросить об этом и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую дополнительную работу
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень надо, то даже бесплатно	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно или могут немного понизить свою эффективность	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько они получают за выполнение этой работы
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению	Пытаются получить оплату за новые функции или отказываются от них

Если при описании, большая часть ответов склоняется к полюсу неэффективности, то у данной организации есть серьезные проблемы в области мотивации и стимулирования труда, если наоборот – система стимулирования и мотивации труда работает достаточно эффективно. Возможны и промежуточные варианты. При этом следует помнить, что характеризовать по признакам эффективности необходимо персонал в целом, а не полагаться на отдельные наблюдения. Ведь отдельный человек может обладать сильной мотивацией к труду даже при общей низкой его эффективности благодаря внутренним мотиваторам. Так, новичок в компании может

просто не знать, что «работать с высокой самоотдачей в коллективе не принято», а у работника с хозяйской мотивацией может быть внутренний порыв к работе, для получения возможностей в будущем открыть собственное дело. Кроме того, вторая часть признаков в табл. 8.2, связанных с эффективностью системы материального стимулирования, на деле характеризует не только эту часть системы, но и такие ее характеристики как эффективность нормирования труда или уровень доверия к руководству. Отсюда, наблюдение, связанное с нежеланием брать на себя дополнительную работу, может быть связано ни с низким размером оплаты труда, или наоборот – очень высоким ее уровнем, а с перегруженностью работника своими обязанностями.

### **Метод уточнения ограничений**

Метод уточнения ограничений состоит в оценке ответов на вопросы, призванные охарактеризовать ограничения руководства организации, связанные с материальным вознаграждением и влиянием руководителя на коллектив. В этом смысле данный метод может применяться как часть оценки ограничений в рамках базовых этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда и распределения полномочий и ответственности (см. выше).

На первом этапе проводится оценка ограничений возможностей материального стимулирования. Для этого менеджмент должен ответить на следующие вопросы:

- Может ли он на своем уровне управления самостоятельно устанавливать размер заработной платы своих сотрудников?
- Может ли руководитель самостоятельно выписать премию своим сотрудникам?
- Может ли оштрафовать работника за невыполнение своего распоряжения?
- Может ли оплатить дополнительные виды работ, выполняемых в рабочее время?

На втором этапе происходит оценка влияния руководителя на коллектив. Вопросы, ответы на которые необходимо получить в рамках данного этапа:

- Может ли руководитель сделать замечание лучшему работнику, не повысив вероятности его увольнения?

- Может ли он поручить работнику экстренное задание руководства без обсуждения условий его оплаты и при этом быть уверенным, что задание будет выполнено?
- Может ли руководитель попросить работника выполнить часть своей работы и не будет ли он при этом «мучиться» вопросом, точно ли он сделает все как надо, или нет, или вдруг не сделает вовсе?

Ясно, что отрицательные ответы на поставленные вопросы говорят на первом этапе о нехватке в руках руководителя инструментов материального стимулирования, а на втором – о низкой степени влияния руководителя на трудовой коллектив и необходимости смены системы стимулирования труда.

### **8.3.2. Количественные показатели оценки эффективности системы стимулирования**

**Производительность труда (ПТ)** – ключевой показатель эффективности системы стимулирования.

Производительность труда, как и любой другой показатель эффективности, является соотношением эффекта (Э) к затратам (З), необходимым для его достижения:

$$ПТ = Э / З$$

**Эффект** и **затраты** могут быть выражены в денежных, натуральных (физических) и условно-натуральных (нормо-часы) показателях.

**Эффект** может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов, если ставятся иные цели, чем финансовые показатели, то в качестве эффекта могут выступать соответствующие показатели, характеризующие уровень достижения цели.

#### **Производительность труда (ПТ):**

А. Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость произведенной продукции или прибыль в расчете на одного работника (приведенного к полной ставке), например  $ПТ = ДС / Чст$  руб/ставку(чел.), где Чст – число ставок по штатному расписанию основных работников, всего персонала, управленческого персонала (в зависимости от целей исследования).

Б. Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость продукции или прибыль в расчете на рубль ФОТ, например:

$$ПТ = ДС / \text{ФОТ руб/ руб}$$

где ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

В. Производительность как сопоставление фактических результатов с плановыми. *Например:*

$$ПТ = \text{Вфакт} / \text{НЧ}$$

где Вфакт – фактическое время выполнения задания, а НЧ – утвержденный норматив нормо-часов.

Г. Количество произведенной продукции (Кпр), обслуженных клиентов, обработанных заказов отнесенных, к среднесписочному числу работников, приведенных к полной ставке (Кр), ФОТу или времени работы (в последнем случае показатель оценивает интенсивность труда). *Например:*

$$1. ПТ = \text{Кпр.} / \text{ФОТ шт/ руб}$$

где Кпр. – количество произведенной продукции, ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

$$2. \text{Выработка} = \text{Кпр.} / \text{Кр.}$$

где Кр. – количество работников

Возможны и другие варианты оценки производительности труда, например изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование.

### ***Показатели рентабельности.***

Наиболее часто встречающиеся и используемые показатели рентабельности для оценки деятельности персонала представлены в табл. 8.3 и подразделяются на ресурсные и затратные.

*Рентабельность активов (ROA)*

$$ROA = (\text{Чистая прибыль (стр.190 ф.2)} / \text{Средняя стоимость активов (стр.300 нп+стр.300кп)/2 ф.1}) * 100\%^{91}$$

*или*

$$ROA = (\text{Прибыль до налогообложения (стр.140 ф.2)} / \text{Средняя стоимость активов (стр.300 нп+стр.300кп)/2 ф.1}) * 100\%^{92}$$

<sup>91</sup> Факторный анализ. Учебное пособие. – www.dist-cons.ru

<sup>92</sup> Бобылева А.З., 2004, С.106

*Рентабельность собственного капитала (ROE, Pск)*  
представляет собой выражение

$$ROE = (\text{Чистая прибыль (стр.190 ф.2)/Средняя стоимость собственного капитала (стр.490нп+стр.490кп)/2 ф.1})) * 100\%$$

Таблица 8.3. – Основные показатели рентабельности<sup>93</sup>

Ресурсные показатели (показатели запаса)	Затратные показатели (показатели потока)
Рентабельность активов (ROA) (рентабельность совокупного капитала)	Валовая рентабельность реализованной продукции (валовая маржа – GPM)
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Рентабельность продаж (PMS) (Операционная маржа – OIM)
	Чистая маржа (NPM)
	Рентабельность отдельных видов продукции
	Рентабельность постоянных издержек
	Рентабельность основной (хозяйственной) деятельности

*Валовая рентабельность реализованной продукции (валовая маржа – GPM)*

$$GPM = (\text{Валовая прибыль (стр.029 ф.2)/Выручка от реализации (стр. 010 ф.2)}) * 100\%$$

*Рентабельность продаж (PMS)*

$$PMS = (\text{Прибыль от продаж (стр.050 ф.2)/Выручка от реализации (стр. 010 ф.2)}) * 100\% \quad (1.7)$$

*Чистая рентабельность продаж, чистая маржа (NPM)*

<sup>93</sup> Составлено по: Ковалев В.В., 2004, С.256-260; Бобылева А.З., 2004, С.105-111

$$\text{NPM} = (\text{Чистая прибыль (стр.190 ф.2)/Выручка от реализации (стр. 010 ф.2)}) * 100\% \quad (1.8)$$

*Рентабельность отдельных видов продукции*

$$\text{Рент. пр.} = (\text{Прибыль от продажи } i\text{-го товара (стр.029 ф.2)/Себестоимость } i\text{-го проданного товара (стр. 010 ф.2)}) * 100\% \quad (1.9)$$

*Рентабельность постоянных издержек*

$$\text{Рент. пост. изд.} = (\text{Чистая прибыль (стр.190 ф.2)/Постоянные издержки}) * 100\% \quad (1.10)$$

*Рентабельность основной деятельности*

$$\text{Рент. ОД} = (\text{Прибыль от продаж (стр.050 ф.2)/Сумма себест., управ. и ком. расходов (стр. 020, 030, 040 ф.2)}) * 100\% \quad (1.11)$$

***Проблема базовых показателей эффективности*** заключается в том, что производительность труда и рентабельность определяется не только факторами работы персонала но и другими детерминантами:

- изменение рыночной конъюнктуры;
- изменение законодательства;
- изменение технологии и пр.

Все это не позволяет только по данным показателям судить об эффективности ССиМТ. Для ясности требуется дополнять их другими показателями (например, сравнивать темпы роста производительности с фондовооруженностью и т.д.).

***Другие показатели эффективности системы стимулирования, учитывающие количественные и качественные характеристики труда***<sup>94</sup>

- Уровень жалоб или рекламаций: Например, отношение общего количества жалоб на общий объем производства или количество покупателей выраженное в %

<sup>94</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.-Новгород, 2003. – 720 с. (с. 656-658)

- Процент выполнения норм выработки и пр.
- Соотношение основного и управленческого персонала.
- Соотношение темпов роста производительности труда и ФОТа
- Показатели текучести кадров и затрат на поиски одного принимаемого на работу сотрудника и т.д.

**Основные показатели текучести кадров** (выражаются в долях или процентах):

1. **Текучесть персонала, коэффициент увольнений или потерь, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент выбытия** – отношение общего числа выбывших работников за год к средне-списочной численности персонала на начало периода.
2. **Коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров** – это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период.
3. **Коэффициент стабильности кадров** – отношение количества уволившихся по собственному желанию или нарушению дисциплины в текущем периоде к сумме численности работников в предыдущем периоде и численности принятых работников в отчетном периоде. Вариантом показателя является  $K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{Ч_{\text{сп}}}$ , где  $Ч_{\text{ст}}$  - численность работников со стажем более 3-х лет;  $Ч_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность.
4. **Коэффициент текучести кадров** – отношение числа уволенных работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за год к средне-списочной численности персонала на начало периода.

#### **Общие требования к показателям эффективности ССиМТ**

- Показатели должны соответствовать функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом
- Показатели должны позволять отделить эффекты от ССиМТ от эффектов, связанных с другими факторами влияющими на результативность труда.
- Показатели должны позволять оценить все элементы действующей системы стимулирования.

- Сбор сведений и расчет показателей не должен быть излишне затратен по финансам и времени.

### ***Вопросы***

1. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда.
2. Структурные элементы системы мотивации.
3. Последовательность разработки системы стимулирования.
4. Определение целей и идеологии организации.
5. Исследование и оценка работы.
6. Определение системы показателей достижения целей организации.
7. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
8. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
9. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
10. Анализ личных издержек персонала.
11. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
12. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
13. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра и модернизации системы.
14. Процедуры пересмотра условий работы персонала и их периодичность.
15. Оценка эффективности системы стимулирования.
16. Качественные и количественные показатели оценки систем стимулирования и мотивации труда
17. Показатели производительности труда.
18. Показатели рентабельности.
19. Косвенные показатели эффективности стимулирования и мотивации труда.

### ***Тесты***

1. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

- А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- В) своевременность стимулирования;
- Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

2. Какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?

- А) штатное расписание;
- Б) должностные инструкции;
- В) положения о подразделениях;
- Г) правила внутреннего трудового распорядка.

3. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) должностные инструкции;
- Б) правила внутреннего трудового распорядка.
- В) положение о премировании
- Г) устав
- Д) положение об организации

4. Предприятие является монополистом и вводит новую должность, прогноз результативности работы нового сотрудника затруднен, так как только он в организации выполняет вверенные ему функции, на рынке труда данный специалист является специфичным ресурсом? Исходя из каких показателей наиболее целесообразно оценивать его деятельность в первоначальный период:

- А) сравнивая его результативность с результативностью аналогичных специалистов на рынке труда;
- Б) сравнивая его результативность с результатами работы сотрудников на схожих должностях;
- В) оценивая его труд исходя из достижения им плановых показателей

результативности;

- Г) оценивая его труд исходя из динамики его показателей результативности во времени.

5. Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

- А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов труда), понесенных для их получения;
- Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;
- В) показатель обратный производительности;
- Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

## ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тема курса	Номер тестового задания					
	1	2	3	4	5	6
1	Б	В	ВБГА	В	Г	Г
2	В	Б	Б	В	В	БГДА В
3	Г	Г	В	В	Г	АГ
4	ВГД	Б	Г	ВАБДГ	ВГАБ	ВАГБ
5	АВ	А	Б	В	Г	БАВ
6	БВ	АГВБ	АГВБ	Б	-	-
7	<b>6470</b> (2012)	Г	Г	А	-	-
8	Г	Б	БГ	Г	А	-

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
2. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 стр. Раздел 3.5, 4.5 (Герчиков В.И.);
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – Глава 1. Раздел 3. Единственно правильный путь управления персоналом.
4. Чекмарев О.П. Теоретические основы концепции личных издержек. – СПб.: Изд. Политех. Ун-та, 2008 – 184с
5. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265 с. ISBN 978-5-94856-595-8
6. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., Germany, 2012. – 421 с. ISBN 978-3-659-12097-8

### Дополнительная литература:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 607с.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
3. Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М: Дело, 2007. – 280с.
4. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. – Л.: Наука, 1983. – 175с.
5. Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 672 с.
6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999 (1954), 478с.
7. Менгер К. Основания политической экономии. – М.: Территория будущего, 2006. – 496с.

8. Мотивация к работе / Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. - М.:Вершина, 2007 (1959). – 240с.
9. Нормирование труда: учебник / Под редакцией Одегова Ю.Г. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 320 с.
10. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176с.
11. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии - СПб: Издательство «Питер», 2000. – 712 с.
12. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 208 с.
13. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 2. М: Педагогика, 1986. – С. 234-248
14. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
15. Человек и его работа/ Под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина и В. А. Ядова. – М., 1967

**Законодательные акты:**

1. Налоговый кодекс РФ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Трудовой кодекс РФ.

**Интернет сайты:**

1. ВЦИОМ. Официальный сайт. – Электр. ресурс. – Режим доступа: [www.wciom.ru/](http://www.wciom.ru/)
2. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. – Электр. ресурс. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
3. Василенко Е.И. Курс лекций: "Управление персоналом" – Эл. Ресурс. Режим доступа: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2331>
4. Мотивация и стимулирование персонала. Демо-курс. – Эл. Ресурс. Режим доступа: <http://217.174.98.140:8082/data/Mot/index.html>
5. Статьи по управлению персоналом и кадрам. – Эл. Ресурс. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/>

6. Институт проблем предпринимательства. Статьи. Управление персоналом. – Эл. Ресурс. Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/articles.php?category=005>
7. Кадровый менеджмент. – Эл. Ресурс. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для опроса персонала фирм (пример)

Оцените уровни ограничений своих интересов на рабочем месте по 7-ми бальной шкале (7 баллов - максимальное, 1 балл - минимальное значение ограничения или его отсутствие, 2-6 - промежуточные значения)		Какой уровень ограничений Вы имеете работая в данной фирме	Какой уровень ограничений Вы считаете вполне нормальным для себя до какого уровня Вы могли бы увеличить или желали бы снизить уровень ограничения	Отметьте пять ограничений, которые Вы хотели бы в первую очередь понизить в порядке возрастания важности 1 - самое важное для Вас ограничение, которое Вы хотели бы снизить 5 - последнее значимое ограничение
№	Виды ограничений			
1	Ограничение Вашего собственного дохода			
2	Отсутствие связи между объемом (сложностью) выполненной работы и уровнем зарплаты			
3	Ответственность за свои действия (штрафы, выговоры, увольнения, прочие санкции)			
4	Необходимость самостоятельной разработки и применения новаторских идей на работе			
5	Уровень интенсивности и напряженности труда			
6	Отсутствие размеренности в работе, постоянное изменение требований (не четко определенная работа, отсутствие ясного распорядка дня и т.д.)			
7	Неуверенность в постоянной работе и з/пл			
8	Отсутствие защищенности, заботы фирмы о сотруднике			
9	Ограничение возможностей общения			
10	Отсутствие взаимовыручки и взаимопонимания в коллективе			
11	Ограничение возможностей свободы действий			
12	Ограничение возможностей повышения в должности			
13	Ущемление чувства собственного достоинства			
14	Ограничение возможностей самореализации на работе			
15	Отсутствие свободного от работы времени			
16	Отсутствие возможностей сокращения рабочего дня, отпрашивания с работы и т.п.			
17	Иные значимые для Вас ограничения:			
<b>18. Оцените по семибальной шкале уровень своей удовлетворенности от работы</b> (7 баллов - максимальная удовлетворенность; 1 балл - минимальная удовлетворенность от работы)				<b>1 2 3 4 5 6 7</b> (обвести нужное)

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Учебно-методическое пособие

О.П. Чекмарев

Подписано к печати 14.01.13 г.  
Формат 60x90 1/16. П.л. 22 Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_

Типография С.-Петербургского государственного аграрного университета,  
г.Пушкин, ул.Садовая, д.14

Отпечатано в полном соответствии с качеством представленных оригиналов  
в типографии