

Лобанова Т.Н.

# МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## Аннотация

В статье рассматриваются мотивационные стратегии, применяемые в современных организациях. Анализируются тенденции изменения мотивации в условиях рыночной экономики. Приводятся новые формы стимулирования, основанные на использовании экономических и социальных факторов. Подчеркивается необходимость заново формировать механизмы мотивации и стимулирования, ориентируясь на западный опыт, одновременно формируя экономическую, социальную и правовую основы внутри российских организаций.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, компенсация, постоянная и переменная часть оплаты труда, социальные льготы и бенефиты.

## Введение

Ресурсы любой организации можно разбить на несколько видов: материальные, финансовые, информационные, человеческие. Уникальность человеческих ресурсов обусловлена тем, что результаты воздействия на людей в значительной степени непредсказуемы. Ведь, действительно, реакцию человека на те или иные внешние воздействия предугадать сложно, в то время как все остальные виды ресурсов подвластны решениям руководителя и мы можем со стопроцентной уверенностью предсказать последствия воздействия на них. Следует заметить, что управление всеми видами ресурсов, в том числе и человеческими, осуществляют персонал организации. Следовательно, эффективность работы организации в целом в первую очередь зависит от качества ее человеческих ресурсов. Наиболее значимым фактором, напрямую влияющим на качество сотрудников, является мотивация и стимулирование труда. Например, чем выше мотивация государственного служащего, тем больше он стремится выполнять

свою работу лучше, эффективнее, стремится к саморазвитию, повышению квалификации в рамках своей работы; тем лояльнее он относится к государственной организации. Человек идентифицирует свои цели с целями организации, в которой работает. В результате эффективность труда растет, а следовательно, растет и результативность деятельности государственных структур. Безусловно, каждая организация имеет свои индивидуальные особенности, зависящие от ее размера, сферы деятельности, стиля управления, в соответствии с которыми необходимо выстраивать систему стимулирования.

В принципе, система мотивации и стимулирования существует в любой организации независимо от того, зафиксирована она формально или нет. Человеческие мотивы зачастую стихийны – работниками что-то движет, если они предпочитают работать именно в этой организации. Невозможно (по аналогии с природными стихиями) изменять мотивацию людей, можно лишь пытаться использовать ее и направлять с помощью применения стимулов. Таким образом, в каждой организации важно исследовать структуру мотивации персонала и сформулировать предложения по разработке системы стимулирования.

## Тенденции изменения мотивации персонала в наше время

Наступивший XXI век «порадовал» нас кризисными явлениями в экономике, а заодно и сопутствующими тенденциями в области кадрового менеджмента – они особенно заметны в сфере мотивации трудовой деятельности. Ведь, по определению М.Амстронга, «мотив» – это причина для того, чтобы что-то сделать [1]. Какими могут быть причины что-то делать для среднестатистического современного молодого европейца, имеющего обеспеченных родителей, комфортное жилье, средства для передвижения и путешествий, а также свой виртуальный мир, где у него масса друзей и удовольствий?

Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным, целенаправленным образом. А каковы сейчас эти факторы? Объективная реальность такова, что будущим специалистам по персоналу и руководителям все труднее мотивировать людей, убеждать их двигаться в желательном направлении для достижения определенных целей компании или подразделения. Поэтому необходимо разработать и применить новые мотивационные стратегии в управлении персоналом.

Для корректировки трудового поведения персонала менеджмент придумал самые разные стимулы – факторы воздействия, инструменты. Стимулирование как метод управления трудовым поведением работника или группы, безусловно, влияет на условия их жизнедеятельности, так как действует мотивы, направляющие эту деятельность [13]. Но таких мотивов в современном обществе становится все меньше и меньше.

В рамках мотивационной теории «экономического человека» работник мыслил логично, с использованием рациональных вычислений [9], осознавая необходимость компенсации за особо трудные условия труда

и влияние усталости [7]. Основной мотивирующий фактор был таким: заработать максимум денег (с добавлением периодов отдыха). В теориях, связанных с удовлетворением потребностей, (например, Маслоу А.Г. [6], Герцберг Ф. [11], Мак-Келланд Д. [10]) акцент делался на такие мотивационные факторы, как:

- отношение к работнику;
- содержание труда;
- возможности для удовлетворения потребности в достижении, социальной реализации, развитии, статусе.

По теории ожиданий (Врум, [14]), было важно, чтобы работник верил в возможность улучшения и в то, что увеличение усилий приведет к повышению производительности труда. Это повышение обязательно должно быть замечено и поощрено такой наградой, которая работнику нравится (является для него ценностью).

В рамках теории достижения целей оплата труда обязательно связана с достижением целей подразделения или компании в целом, принятых и разделенных всеми сотрудниками.

Этот краткий экскурс показывает, что для середины XX в. была характерна мотивация сохранения жизни, безопасности (военные и послевоенные годы). Период со второй половины до конца XX в. характеризовался мотивацией достижения: люди стремились приумножить материальное состояние, сделать условия жизни максимально комфортными. Сейчас начало XXI в., и очевидной становится мотивация... времяпрепровождения, поиска себя, самореализации. Опыт работы автора со студентами Высшей школы экономики показывает, что молодые люди, имеющие все основные жизненные блага, не стремятся особо «перерабатывать» или «выслуживаться». Они ценят свободное время, развлечения, самовыражение в форме занятий спортом, искусством, танцами, компьютерные игры и т.д.

Таким образом, для поколения, чьи зрелые годы пришлись на 1970-е гг., была характерна жизненная недостаточность: не было квартир, хороший одежды, автомашин, дач. Явно недоставало денег на хобби, путешествия. И для них был интересен реальный мир, его преобразование. Тогда преобладала мотивация к достижению жизненных благ.

Прошло почти 40 лет. Многие выпускники отечественных вузов уже добились жизненного благополучия (зачастую благодаря родительским накоплениям), имеют необходимый финансовый минимум (обеспеченность). И для них теперь интереснее виртуальный мир (интернет-пространство). Так чего же они хотят? Чем их можно «замотивировать»? Это сложный вопрос, которым специалисты по HR будут задаваться все чаще. Но, к сожалению, проблематика статей, опубликованных 20 лет назад, почти идентична сегодняшней. Взгляды на мотивацию и материальное поощрение не изменились.

В западных источниках приводятся результаты исследований, посвященных причинам неэффективности современных систем поощрений [8]:

- большинство руководителей слишком верят в спасительную силу вознаграждений (бихевиоризм);

- вознаграждения не способствуют формированию устойчивой приверженности делу, позволяя добиться лишь временного подчинения;
- поощрения наказывают. Это две стороны одной медали: поощрение, как и подкуп, обладает карательным эффектом, поскольку является способом манипулирования людьми: «Сделай это и получишь что-либо» – «Сделай это, иначе увидишь, что с тобой будет»;
- поощрения разрушают взаимоотношения, уничтожают сотрудничество;
- вознаграждения не вдохновляют на риск, инновации.

Стимулируют ли людей поощрительные вознаграждения? Фактически только к тому, чтобы добиваться поощрения. А современные молодые люди все реже хотят «добиваться». Таким образом, любая система материального стимулирования способна подорвать внутреннюю мотивацию [8].

В таком случае уместно будет вспомнить два важных тезиса теорий мотивации.

1. Каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям (см., например, теорию В.И. Герчикова [2]). Это позволяет выстраивать индивидуализированные мотивационные системы в зависимости от того, какие типы сотрудников работают в компании. Являются ли они «достиженцами» и по старинке ориентированы на то, чтобы «завоевывать Москву (Лондон, Париж)» и штурмовать капиталистические высоты? Или они «профессионалы» и «грызут гранит» перфекционистских подходов к делу? Либо они избегают всяческого напряжения и трудностей и работают только по правилам? А может быть, они хотят процветания своей страны, отрасли, компаний? Конечно, все это сложно учесть в рамках одной системы мотивации компании, но данный подход представляется реалистичным и перспективным.
2. Теории удовлетворенности работой акцентированы на факторах, побуждающих к деятельности и стимулирующих ее. Но таких побудителей остается все меньше и меньше. А вот второй тип мотивационных теорий – теории процесса – сосредоточены на выборе поведения, способного привести к желательным результатам. И выбор этого поведения в рамках конкретного индивида бесконечен.

В связи с этим развитие систем мотивации в компании становится предметом серьезных, а не поверхностных размышлений.

Исследования Локка и его коллег [18], проведенные еще в 80-е гг. прошлого века, показали, что даже четыре основных метода стимулирования – денежный, целевой, партисипативный (участие в управлении) и обогащения труда – дают разные результаты воздействия на эффективность и производительность труда организаций. Вместе с тем специалисты по персоналу и руководители используют далеко не все указанные стимулирующие методы.

Это еще раз заставляет задуматься о том, что для мотивации персонала в будущем нельзя ориентироваться только на уже известные и проверенные методы. Надо искать оригинальные варианты воздействия и все более «изысканные» стимулы.

## Системы стимулирования и компенсации

Стимулирование – внешнее воздействие со стороны управленцев на работников (отдельного человека или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение главных целей организации. Стимул – конкретный вид блага или наказания, который применяется к работникам.

Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя и как личность, и как работника одновременно.

Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к ее организации [12].

1. *Комплексность*. Подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, а также антистимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации.
2. *Дифференциированность*. Означает индивидуальный подход к стимулированию различных слоев и групп работников. Различными должны быть подходы к опытным и молодым работникам; к обеспеченным и малообеспеченным.
3. *Гибкость и оперативность*. Проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.
4. *Доступность*. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.
5. *Ощутимость*. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.
6. *Постепенность*. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.
7. *Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой*. Одномоментность действия стимула замечена давно. Переход боль-

шинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Учащение вознаграждения, четкая связь его с результатом труда – сильный мотиватор.

8. *Сочетание материальных и моральных стимулов.* По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. К пятидесяти годам значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики уравнивается.
9. *Сочетание стимулов и антистимулов.* Опыт ведущих, экономически развитых стран показывает постоянную трансформацию стимулов от преобладания антистимулов (страх, голод, штрафы) к преимущественному использованию стимулов. Все зависит от уровня развития общества, его истории, нравов, традиций. Необходимую корректировку надо делать с учетом истории организации, рода ее деятельности, уровня квалификации, профессиональной подготовки и социального состава работников. Изначально можно утверждать, что уровень стимулов и антистимулов в коллективе стройки, атомной электростанции, банка или научно-исследовательского центра будет различен.

В современном мире чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него размер зарплаты. Справедливо и другое утверждение: чем больше люди зарабатывают и чем больше они увлечены тем, чем занимаются, тем меньше их интересуют деньги. Поскольку конкуренция высоквалифицированного персонала становится все более острой, одни материальные стимулы не могут обеспечить приток на работу необходимых специалистов. Если человек не стеснен в средствах, то чувство благополучия для него более важно, чем деньги. На его благополучие больше влияют человеческие отношения, взаимное доверие и ощущение, что его ценят и относятся к нему справедливо [15, с. 33].

Какой же реестр стимулов обычно используется в современных организациях?

*К негативным стимулам традиционно относятся:*

- замечания, предупреждения, выговоры;
- штрафы, пени, возмещение убытков;
- понижение оклада, разряда, категории, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности;
- снижение премии, годового вознаграждения;
- перенос очереди на получение благ от организации;
- отказ в ссуде, кредите;
- перенос отпуска на неудобное время;
- общественное порицание, сатирические стенгазеты, доска позора, вымпелы отстающих, звания «наоборот», переходящие антипризы, особого вида пропуска или номера автомашин и пр.;
- угроза увольнения.



*К материальным денежным стимулам относят:*

- базовую заработную плату;
- переменную часть заработной платы, зависящую от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности;
- доплаты и надбавки;
- целевые премии;
- повышение в должности.

*Материальные неденежные (натуральные) стимулы – это:*

- жилье (льготная стоимость или выгодная ипотека);
- автомобиль, гараж, стоянка;
- земельный участок, дача;
- места в детских учреждениях;
- путевки в места лечения и отдыха, туристические;
- питание за счет фирмы;
- оплата мобильного телефона;
- предоставление ссуды на льготных условиях;
- право работы по совместительству;
- экскурсии и командировки по обмену опытом;
- ценные подарки;
- право приобретения в организации товаров и услуг;
- предоставление работнику права пользования благами, находящимися в собственности организации.

*Моральные поощрения* можно разбить на следующие подгруппы:

- общего действия (благодарность, почетная грамота, доска Почета, звание «Заслуженного работника», ордена и медали, высшие звания, наставник молодежи и т.п.);
- целевые (эталонные – отличник качества, образцовый коллектив; соревновательные – победитель соревнования, лучший по профессии, победитель конкурса, рекордсмен, чемпион).

*Организационные стимулы* включают следующие формы:

- максимальная автономия в работе;
- самоконтроль качества и результатов работы;
- свободный распорядок работы, свободные дни;
- дополнительное распоряжение ресурсами;
- контрактная форма найма.

*Стимулирование участием в управлении* включает:

- участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале);
- участие в управлении (полное и своевременное информирование, участие в выработке решений, участие в принятии решений).

Материальные составляющие повышения эффективности труда в организации также называют компенсацией за такой труд или вознаграждением и, соответственно, управление этим процессом – системой компенсации.

Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать деловое поведение сотрудников организации, направив его на достижение стоящих перед ней задач выполнения основных функций.

*Стратегия вознаграждения* определяет конкретные направления соз-  
дания и развития организационных программ, обеспечивающих вознаграждение тех типов поведения и уровня эффективности, которые способствуют достижению главных организационных целей.

Существуют *четыре основных признака неэффективности компенса-  
ционного пакета организации* [4]:

- 1) Возрастает текучесть, при этом в первую очередь увольняются наиболее компетентные и опытные специалисты (затронуты их интересы).
- 2) В оплате труда преобладает уравниловка. Освобождающиеся места занимают взятые с рынка работники, как правило более низкой компетенции. Их устраивает уровень оплаты и уравниловка.
- 3) Показатели, характеризующие деятельность организации, ухудшаются. Снижаются производительность труда, эффективность работы. Меняются и косвенные показатели, например удовлетворенность высшего руководства, или появляются жалобы клиентов.
- 4) Ухудшается морально-психологический климат. Начинается «подсиживание», неформальные лидеры открыто призывают к саботажу, разрушают имидж организации в глазах общества.

Таким образом, компенсационный пакет – это единственный и универсальный инструмент, с помощью которого решаются основные задачи эффективной работы персонала: увеличивается производительность труда; повышается эффективность инвестиций в персонал, в результате чего происходит снижение зарплатоемкости; улучшается морально-психологический климат в коллективе, что оказывает положительное влияние на трудовую дисциплину, и т.д.

Каждая организация использует собственную систему компенсации работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. До середины прошлого века руководители предприятий самостоятельно создавали системы компенсации, основываясь преимущественно на собственном опыте и здравом смысле. По мере развития управленческой науки и появления консультационных компаний, специализирующихся в области организации труда и заработной платы, процесс создания систем вознаграждения начал принимать научный характер благодаря обобщению опыта большого числа компаний и разработке универсальных рекомендаций. На сегодняшний день существует несколько базовых моделей систем компенсации, на основе которых организации могут строить свои собственные системы стимулирования, исходя из требований и предпосылок каждой конкретной структуры.

## Базовые модели постоянной части заработной платы

Как правило, во всех мотивационных стратегиях сотрудник получает определенную фиксированную часть – базовый оклад. Его размер обычно зависит от двух составляющих: квалификации человека и его лояльности, которая измеряется стажем на данном конкретном предприятии. По мне-



нию консультантов, имеет смысл заложить и третью составляющую, которая очень важна в России, – темп роста квалификации. Его сложно измерить, но поскольку многим сотрудникам постоянно приходится овладевать новыми знаниями и навыками, быстрый прогресс следует поощрять.

Системы материального стимулирования на российских предприятиях в своем большинстве – это либо «исторический» продукт, либо творчество руководителей.

Окладная система, или постоянная часть оплаты, довольно статична. Чаще всего работник, «добравшийся» до определенного оклада, получает его вне зависимости от интенсивности и качества работы. Амбициозные сотрудники, видящие для себя перспективы роста, будут при этом самостоятельно ставить себе «высокую планку». Основная же масса предпочтет комфортный режим работы. Не имея отрицательной составляющей в шкале стимулирования, окладная система требует дополнительного управления для повышения производительности труда. Но традиционно применяемая для этих целей аттестация в большинстве организаций не решает задачи снижения окладов удовлетворительно работающим сотрудникам. Кроме того, аттестация является далеко не лучшим инструментом для оценки среднего и высшего менеджмента, от которого во многом зависит результат.

Традиционно существуют две базовые модели организации постоянной части заработной платы, описывающие способы исчисления размеров вознаграждения труда в соответствии с его затратами и результатами: *тарифная* и *бестарифная*.

*Тарифная система* (модель) характеризуется оценкой трудового вклада работника, основанной на совокупности нормативов. Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда работника за единицу рабочего времени (час, день, месяц). Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий сотрудников. Разница в тарифных ставках должна быть не менее 10%, иначе она не воспринимается. Каждая тарифная ставка соответствует определенному квалификационному разряду работников. Недостаток квалификационных разрядов состоит в том, что они характеризуют не сложность и качество работы, а работника, да и то, основываясь на прошлых результатах, они субъективны и неспособны обеспечить четкой и плановой дифференциации оплаты. Группировка должностей по Единой Тарифной Сетке (ЕТС) производится по общности выполняемых работ (функций). По каждой должности может быть предусмотрена вилка разрядов, которая дает возможность устанавливать различные оклады внутри одной должности.

Тарифная модель предполагает еще и наличие условно-постоянной части оплаты труда, которая состоит из надбавок, доплат к должностному окладу, а также единовременных выплат.

При повременной оплате величина заработка зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Обычно она применяется в отношении руководителей, специалистов, служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету

и измерению либо не требуют их вовсе. При данной модели очень важно применение постоянной части оплаты труда.

При сдельной форме оплаты труда заработка зависит от количества фактически произведенной продукции или затрат времени на ее изготовление. Сдельная заработная плата может быть простой и премиальной, индивидуальной и коллективной.

Наконец, при аккордной или аккордно-премиальной системе вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы.

Следует отметить, что исторически отечественные достижения в развитии постоянной части оплаты труда весьма скромны. Поэтому приход западных технологий, например грейдингования, дал мощный толчок становлению и развитию многих современных технологий построения систем базовой заработной платы. Традиционная система грейдинга предназначена для оценки сложности труда на конкретной позиции по нескольким универсальным критериям [16]. Это целая философия роста и развития организации в жесткой конкурентной среде, содержащая не только умение оценить важность рабочих мест и построить вилки должностных окладов, но и умение увидеть перспективы развития и преобразования рабочих мест. В подобных условиях у наемного работника есть альтернатива. Либо он наращивает свою результативность, растет профессионально и, соответственно, имеет карьерный рост, либо если он работает плохо, то грейд понижается и организация вынуждена расстаться с таким сотрудником.

Инструментами, позволяющими провести дифференциацию по должностям, являются *методы, основанные на системе Эдварда Хэя («Hay»), а также балльно-факторный метод оценки должностей*. Суть метода – производится ранжирование должностей (измеряется «вес» каждой должности внутри организации). Размер вознаграждения каждого сотрудника определяется в соответствии с присвоенным ему в зависимости от должности, рода деятельности, функциональным обязанностям и базовым компетенциям уровнем (*грейдом*).

*Бестарифная модель* организации постоянной части оплаты труда чаще всего основана на рыночных ставках оплаты труда. Это означает, что сотруднику утверждается оклад в соответствии с его «стоимостью» на рынке труда. К бестарифным вариантам относится и назначение заработной платы сотруднику «по договоренности», безотносительно к его реальной рыночной стоимости.

Окладная система удовлетворительно работает на предприятиях с низкой динамикой рынка и традиционно стабильной культурой труда. В условиях быстрых изменений она не решает поставленных задач. Сотрудники должны не просто получать деньги, как это было в советское время, а зарабатывать их. А компания должна стимулировать людей и удерживать их, поэтому традиционная окладная система сегодня малоинтересна. Заработка сотрудника надо увязывать с результатами его работы. Это позволяют сделать системы вознаграждения с переменной частью оплаты труда.



## Премирование и переменная часть оплаты труда

Вопрос, как и по каким критериям рассчитывать «плавающие» переменные выплаты, вызывает у многих руководителей большие затруднения. Дело в том, что бессистемные премии (к Новому году или к другим праздникам) ни на что не мотивируют, поскольку воспринимаются просто как подарок. Еще хуже, если критерии для выплат субъективны или плохо продуманы.

Непосредственная привязка к результату должна адекватно стимулировать полезное для организации поведение работников. Важная задача системы компенсации труда состоит в выборе показателей и определении условий, а также в экономическом обосновании премиальной системы. Суть обоснования сводится к расчету степени влияния системы на конечные показатели работы организации (производительность труда, отсутствие противоправных действий, скорость реагирования на запросы и пр.).

Для оценки эффективности и результативности деятельности подразделений, их вклада в результат используются такие инструменты, как *система управления по целям, или показателям KPI* (ключевые показатели эффективности). В соответствии с данными методами подразделениям формулируются задачи (показатели) на определенный период. Эти задачи разрабатываются на основе ключевых целей и стратегии организации. *Инструменты управления по показателям или целям используются для определения и распределения переменной (премиальной) составляющей компенсационного пакета*

Каждый из показателей должен иметь свое плановое значение и определенный вес, а конечный результат, т.е. переменная часть зарплаты, рассчитывается по конкретной формуле. Изменяя вес в соответствии с текущими приоритетами, организация может гибко настраивать сотрудников на выполнение более важных в данный период задач.

Практика показывает, что сотрудники не всегда могут понять, сколько же денег они будут зарабатывать, поэтому важно объяснить человеку, почему выбраны такие показатели. Организация должна показать, как из ее целей вытекают цели конкретного подразделения и задачи конкретного сотрудника. К сожалению, во многих случаях личный вклад сотрудника может быть оценен только экспертизой. Попытки ввода сложных формул для расчета личного результата в большинстве организаций заканчиваются одинаково: то, что было действительно точно учтено, более или менее работает, хотя при многих составляющих заработной платы каждая теряет вес и стимулирующее воздействие; то, что недоучли или учли неправильно, игнорируется персоналом, а потому внедряется административными методами.

У любого показателя – например, степень удовлетворенности посетителей – должен быть взвешенный норматив, который можно постепенно менять от «лояльного» до «напряженного», увеличивая таким образом требования к эффективности. Прежде всего стоит отследить динамику

выбранных показателей в течение как минимум квартала, определить нормативы и посмотреть, насколько они работают. Обычно количество показателей не должно быть более семи. Если значения показателей постоянно превышают норму, придется разбираться с адекватностью норматива и корректностью измерений. Важно, чтобы измерения осуществлялись с помощью определенных инструментов или известных фактов. Если показатели слишком низкие, это может свидетельствовать о том, что выставлен слишком напряженный норматив. Чтобы переменная часть мотивировала людей, показатели должны быть реально достижимыми. Бессмысленно ставить планку, до которой никто не допрыгнет. Точно так же максимальный результат не может быть массовым – 5–10% «передовиков» вполне достаточно.

Правильная организация мониторинга позволяет отработать нормативы показателей для дальнейшего внедрения на годовую перспективу. После этого их можно уже вводить и привязывать к системе мотивации, а именно к переменной составляющей заработной платы.

Есть и еще один момент, который стоит учитывать организациям, внедряющим гибкие зарплатные схемы. Вводя переменную часть, надо дать сотрудникам шанс заработать больше, чем прежде.

*Премиальная система должна включать шесть основных элементов: показатели премирования, круг премируемых, условия и источник премирования, шкала премирования и размеры депремирования.*

Решение о выплате премии и ее размере принимается на основании оценки результатов работы сотрудника за истекший период. Такая оценка обычно производится руководителем и подтверждается отделом человеческих ресурсов. Как правило, организация использует единый метод, с помощью которого оцениваются все сотрудники, имеющие право на индивидуальную премию.

В настоящее время наиболее популярным методом определения размера премии является следующий: величина планируемой премии умножается на индекс выполнения личного плана (личных целей, задач, показателей). В начале определенного периода (например, года) каждому сотруднику устанавливается нормативная целевая премия как процент от годового оклада. Ее величина различна для различных категорий работников – старшие руководители имеют более высокий планируемый процент, чем младшие руководители и специалисты. Это отражает преимущественное влияние руководства на результаты деятельности. Если организация рыночная, то зарабатывающие или влияющие на прибыль компании специалисты и руководители обычно также имеют более высокий премиальный процент, чем в обслуживающих или сервисных подразделениях.

Как правило, переменная часть зарплаты для государственных учреждений не является ежемесячными выплатами. Чаще всего практикуются квартальные или годовые премии, завязанные на результат подразделения или организации в целом. Они направлены на укрепление лояльности и с деятельностью конкретного сотрудника могут быть не связаны. Размер этих поощрений организация устанавливает по своему бюджету. Но если

на Западе 5% от месячного или годового дохода уже считается достойной премией, то в России, по данным наших исследований, люди ожидают больше – 10–12%, что, безусловно, связано с низкими окладами.

## Стратегическое соотношение постоянной и переменной части оплаты труда

Жесткие зарплатные схемы сегодня становятся все менее актуальными. Для реальной мотивационной стратегии требуются более гибкие подходы. Однако найти золотую середину между твердым окладом и переменной частью не так-то просто.

Основной вопрос: каким будет соотношение постоянной и переменной части выплат, и должен ли оклад обеспечивать прожиточный минимум? Однозначного мнения нет. В некоторых компаниях, например, фиксированные выплаты составляют минимальный размер оплаты труда (МРОТ), принятый в нашей стране, в других – около 500 долл. США. Но слишком большая постоянная часть людей иногда расслабляет.

Сотрудники спокойно переносят, когда фиксированная часть составляет около 70% их заработка. Но если компания нацелена сделать серьезный рывок, базовую часть выплат нужно сократить до минимума, насколько это возможно. По мнению руководителей передовых HR-подразделений, имеет смысл устанавливать оклады на среднерыночном уровне, но с учетом переменной части месячный доход специалиста должен достигать максимальной планки на рынке.

Помимо прочего соотношение постоянной и переменной части зависит и от позиции сотрудника: чем выше его ранг, тем большая часть зарплаты должна зависеть от его собственных результатов и показателей компании в целом. Точно так же в доходах бизнес-подразделений, непосредственно влияющих на прибыль, переменная часть традиционно больше, чем у вспомогательных служб (отдел персонала, бухгалтерия и пр.).

Организации придерживаются различных мнений о том, какой должна быть премия по отношению к базовому окладу: ее величина может колебаться между 10–30% для младших руководителей и специалистов, 10–40% – для среднего звена руководителей, 15–50% – для высшего руководства организации. Чем выше организация и чем выше должность в организационной структуре, тем выше доля переменной части (в том числе премии по результатам индивидуальной работы) в вознаграждении сотрудника. В конце периода происходит оценка степени выполнения сотрудником своих личных задач (личных планов, целей, показателей): при стопроцентном выполнении – он получает планируемую премию (целевой процент от оклада), при перевыполнении личных показателей размер премии может быть увеличен, при недовыполнении – сокращен или премия может не выплачиваться совсем.

Поскольку структурные подразделения в коммерческой организации являются обычно либо центром издержек (головная компания устанавливает им план по величине издержек), либо центром прибыли (план по

прибыли), двумя наиболее распространенными методами переменного вознаграждения здесь являются планы «участия в сокращении издержек» и «участия в прибыли». Согласно первому методу, достигнутая подразделением экономия (положительная разница между планировавшимися и фактическими издержками) распределяется между компанией и сотрудниками подразделения, во втором случае распределяется сверхплановая прибыль или определенный процент плановой прибыли. Процентное соотношение распределения между компанией и сотрудниками, а также методы расчета выплат отдельному сотруднику весьма различны. При распределении прибыли или экономии издержек между организацией и подразделением, как правило, учитывается процент перевыполнения плана (чем он выше, тем больше остается в подразделении – при выполнении плана по прибыли на 100–110% сверхплановая прибыль распределяется в соотношении 50:50, при выполнении плана на 111–130% соотношение становится 40 (компания): 60 (подразделение), прибыль сверх 131% распределяется в соотношении 30:70).

На данный момент «верхней ступенью эволюции» систем заработной платы в государственных организациях является привязка к плановому результату. Основной проблемой практического применения является необходимость адекватного планирования.

В рамках данной системы легче решается задача стимулирования планово-убыточных подразделений. Привязка к абсолютному результату здесь часто невозможна, поскольку результат в отчетный период отрицателен или плохо предсказуем. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем). Недостатком системы является субъективность планирования, неизбежная на начальном этапе его внедрения [3].

В государственных организациях обычно также бюджетируются возможные премиальные выплаты. Могут также определяться целевые показатели (количество открытых пунктов, учреждений, динамика изменений по сравнению с предыдущим периодом). Расчет доли отдельного сотрудника осуществляется на основе учета его должности, стажа работы, иногда – выполнения личных задач или плана работы, а также на основе оценки компетенций.

## Система оплаты за знания и компетенции

В современных условиях постоянных изменений успех организаций во многом зависит от способности их руководителей и сотрудников к развитию, освоению новых методов работы и специальностей, что объясняет растущую популярность системы оплаты труда за знания и компетенции. Понятие должности как постоянного (чуть ли не пожизненного), узкоспециализированного места работы устаревает вместе с представлением об организации как незыблевой иерархии должностей. Сегодня от сотрудников требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной



инструкцией, однако необходимо организации в данный момент. Как уже отмечалось выше, особое внимание уделяется наличию у работника разносторонних профессиональных навыков и способности их развивать, а также приобретать новые. Данные изменения вызвали в последнее время быстрое распространение систем заработной платы, называемых платой за знания и компетенции.

Основополагающим принципом этих систем является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижение целей и задач организации (основной принцип традиционной системы). В организациях, использующих систему платы за знания и компетенции, нормальными являются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую премиальную часть вознаграждения, чем стоящие выше их узкие специалисты.

Компетенции в самом общем виде представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Заметим также, что человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике для того, чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

## Социальные льготы и бенефиты

В дополнение к заработной плате и переменным денежным выплатам современные организации предоставляют своим сотрудникам большое количество социальных льгот и бенефитов, т.е. материальных благ, повышающих их жизненный уровень (в зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять до 50% и более совокупного дохода работника).

Бенефиты – это деньги, которые организация выделяет сотруднику помимо зарплаты. Они не идут лично сотруднику, но покрывают некоторые расходы не только самого сотрудника (руководителя), но часто и членов его семьи.

Перечислим основные виды льгот и бенефитов, предоставляемых современными организациями своим сотрудникам.

**Страхование работников.** Коллективное страхование – это метод предоставления определенных услуг (медицинское обслуживание, выплаты пособия в случае смерти илиувечья и т.п.) на основе распределения риска между группой участников (и компанией).

**Пенсионные планы** компаний представляет собой систему частного пенсионного обеспечения, при которой компания и сотрудник делают периодические (в моменты выплаты заработной платы) отчисления в специальный фонд, средства которого в дальнейшем инвестируются с целью максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе.

**Режим рабочего и свободного времени.** Сегодня практически во всех странах в законодательном порядке регламентируется не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, фиксируются выходные и праздничные дни и т.д. Концепция «гибкого рабочего времени», согласно которой работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц и может самостоятельно выбирать график работы (время начала и окончания, распределение по дням), приобрела широкую популярность в организациях, использующих труд клерков, административного персонала, инженеров, ученых. Такая система дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т.п. Это, конечно, не касается тех организаций, где жестко регламентированы часы приема посетителей.

**Организованные «выходные дни».** Организованная своими силами поездка обойдется для всех гораздо дешевле, чем каждому в отдельности. Многие сотрудники мечтают провести выходной день с детьми на природе, съездить на экскурсию или совершить теплоходную прогулку. И зачастую такая форма отдыха не столько затратна, сколько требует организации. Данный тип «социальных льгот» пользуется заслуженной популярностью у сотрудников государственных учреждений.

**Возможности отдыха для детей сотрудников.** Для многих семейных сотрудников очень важной является возможность отправлять своих детей на летние или зимние каникулы в загородные лагеря, пансионаты, дома отдыха.

**Встречи руководства организации с рядовыми сотрудниками.** Такие встречи желательно проводить на регулярной основе. В некоторых государственных структурах это вменено в обязанности руководителя учреждения (департамента): например, раз в квартал ему следует посещать отделы, где в неформальной обстановке сотрудники могут напрямую задать волнующие их вопросы, обсудить текущую ситуацию, а руководитель, в свою очередь, получить достоверную информацию о реальном положении дел.

**Обучение и командировки по обмену опытом.** Довольно часто организации направляют своих сотрудников на конференции, семинары по обмену опытом. Оплатить посещение таких мероприятий не всем под силу. Можно использовать такие приглашения в качестве призов в каком-нибудь командном соревновании или просто разыграть их в лотерею среди сотрудников. Поощрения со стороны руководства иногда должны быть неожиданными.

Интересно, что среди частных рыночных компаний прослеживается тенденция к сокращению числа предоставляемых компаниями льгот, стремление заменить их повышением денежного вознаграждения. Организации предпочитают сосредоточиваться на сфере своей основной деятельности, предоставляя своим сотрудникам возможность самим решать бытовые проблемы. Среди государственных организаций доля социальных льгот и бенефитов в структуре вознаграждения пока сохраняется стабильной.



## Антикризисные мотивационные стратегии

Кризис заставил организации мотивировать в основном тех, кто способен в сегодняшних условиях дать быстрый результат. Часто основным мотиватором в антикризисном управлении становятся деньги. При этом системы долгосрочной мотивации управленческого персонала, такие как опционные программы и долгосрочные бонусы, рассчитанные на период от шести лет, при кризисе малоэффективны. В условиях нестабильности предпочтительны краткосрочные системы мотивации (от трех до шести месяцев), направленные на достижение оперативных целей обеспечения жизнеспособности организации. Они должны отвечать следующим критериям: быть достижимыми, быть измеримыми и быть приемлемыми для сотрудников. Для руководителей важны также круг полномочий, уровень ответственности, возможность участия в принятии стратегических решений, участие в планировании перспектив развития организации.

В этих условиях должна меняться мотивационная стратегия организации. Рассмотрим возможные направления этих изменений.

1. Базовым мотиватором в кризисных условиях является сам факт сохранения сотрудником работы. Каждый отработанный (и оплаченный!) день для любого специалиста становится существенным, поскольку в кризисный период многие теряют работу и не имеют серьезных шансов быстро трудоустроиться.
2. Весьма эффективным мотиватором в кризисной ситуации является фактическое сохранение заработной платы сотрудника на прежнем уровне. На фоне того, что в других организациях (или иным группам сотрудников в данной компании) снижают зарплату, простое ее сохранение выглядит серьезным достижением.
3. Важным мотивирующим фактором является сохранение сроков пересмотра зарплаты (и, соответственно, сроков аттестации). Организации, которые следуют ранее утвержденным планам и увеличивают оклады в тяжелых условиях, могут рассчитывать на высокий уровень лояльности со стороны своих сотрудников.
4. Разные льготы и бенефиты в тяжелых экономических условиях для большинства организаций оказываются слишком дорогостоящими, и от этого мотиватора чаще всего отказываются. Вместе с тем сотрудники понимают, что требовать сейчас сохранения «социального пакета» в полном объеме несвоевременно.
5. Организации, испытывающие реальные финансовые трудности, могут использовать повышение стратегически значимых специалистов в должности с минимальным (символическим) увеличением зарплаты или, в крайнем случае, вовсе без ее повышения – с обещанием существенной прибавки к окладу при улучшении экономической ситуации. В этом случае сотрудник воспринимает свою новую должность как гарантию сохранения рабочего места и залог увеличения уровня дохода.

6. Доступным любой организации средством мотивации является предоставление персоналу дополнительного времени отпуска. Большинство сотрудников будет обрадовано увеличением свободного времени.
7. Для отдельных категорий специалистов, более или менее связанных с творческим или научным процессом, могут применяться так называемые «библиотечные дни», а также общее смягчение режима труда, например возможность раньше покидать рабочее место при выполнении необходимой работы (естественно, с разрешения руководства).

В целом очевидно, что экономический кризис существенно облегчает организации решение задачи мотивации сотрудников, которая упрощается и обходится дешевле.

Кроме того, кризис – это еще и время кадрового резерва. Вполне оправданна замена высокооплачиваемых и нерентабельных сотрудников молодыми специалистами из кадрового резерва, которых можно мотивировать реальными карьерными перспективами внутри организации. Но для этого первоначально требуется вложить значительные средства в повышение их квалификации, передав им опыт старших и более опытных коллег, а также привлекая внешних специалистов для обучения.

## Критерии эффективности работы системы стимулирования

- I. Самый основной и очевидный критерий – производительность труда. Иногда этот показатель называют также эффективностью (результаты работы на единицу рабочего времени). Если новые методы стимулирования улучшили настроение людей, но снизили эффективность работы – значит, система недостаточно сбалансированна, т.е. цели сотрудников не совпадают с целями организации. Отсюда могут возникнуть элементы коррумпированного поведения служащих.
- II. Стабильность состава. Если сотрудников не устраивают работа, система стимулирования в организации, они оттуда будут уходить. Текущесть кадров – показатель не очень хороший, и чаще всего он объясняется именно плохим качеством стимулирования труда.
- III. Есть еще один очень важный критерий, о котором редко говорят, но он имеет большое значение. Стимулирование труда направлено не только на то, чтобы люди хорошо работали, но и на то, чтобы из организации уходили слабые сотрудники, которые не реализуют необходимого для организации поведения и не решают необходимых организационных задач. А сильные должны при этом оставаться. К сожалению, часто мы наблюдаем обратный процесс: уходят самые сильные сотрудники, которых организация обучала, в которых вкладывала средства.
- IV. Следующий критерий – это то, насколько легко и эффективно заполняются вакансии. Если у отдела кадров организации есть список желающих работать в ней, значит, система стимулирования адекватна, а организация имеет хорошую репутацию как работодатель на рынке



труда. А вот если департамент персонала не может заполнить важные вакансии несколько месяцев, значит, не все в порядке с системой стимулирования.

- V. Последний фактор, о котором не очень принято говорить. Это злоупотребления, а иногда и хищения работников организации. Существует поговорка еще с советских времен: «Они воруют то, что им недоплачивают». Как правило, ущерб от таких злоупотреблений намного перекрывает экономию на оплате труда и других видах стимулирования. Также порой важно обратить внимание на число больничных листов. Если их слишком много – это определенно плохой сигнал.

В современном мире технология, информационные, финансовые ресурсы постепенно выравниваются, они становятся более общедоступными. А наиболее значимым фактором остаются человеческие ресурсы организации. Эффективная система стимулирования может сыграть решающую роль в функционировании любой организации, стать главным преимуществом; в то же время некорректно построенная система может демотивировать сотрудников организации, и тогда никакие другие показатели не спасут положения дел.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала, но при всей значимости заработная плата в большинстве организационных структур не превышает 70% дохода работника.

Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отметить премии и бонусы, участие в долговременных финансовых программах, которые постепенно входят в практику многих организаций. Возрастающее значение нематериальных стимулов, льгот и бенефитов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью минимизировать налоги. Таким образом, гармонично построенные системы мотивации, стимулирования и компенсации создают хороший фон для развития организации.

## Заключение

«Хорошая зарплата – это гигиенический фактор, нечто подобное крему после бритья», – пишет автор книги «Мотивация в стиле экин» Клаус Кобьелл [5]. Было бы неправильно говорить, что на трудовые подвиги сотрудников вдохновляют только деньги – на это влияет множество факторов, в том числе нематериальных. Тем не менее определенный процент людей будет работать гораздо лучше, если их правильно стимулировать. Компания должна использовать потребности сотрудников и финансово подкреплять те их действия, которые помогают реализовать стратегические цели.

На персонал оказывают воздействие несколько мотивационных факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать опреде-

ленное качество работы, фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Материальное стимулирование способно заставить работника за 20 минут поменять точку зрения на противоположную, причем вполне искренне. С изменением стимулов люди «вдруг» начинают принимать в расчет обстоятельства, которые раньше игнорировали.

Системы материального стимулирования в российских организациях – это чаще всего либо «исторический» продукт, либо творчество руководителей. Наиболее распространены три подхода к заработной плате.

*Окладная система.* Теоретически, должна отражать квалификацию самомотивированного персонала. Но обычно используется из других соображений – максимальной простоты расчетов. Как вариант, применяется нерегулярная премия, начисляемая по более или менее формализованным признакам.

*Непосредственная привязка к результату.* Теоретически, должна адекватно стимулировать полезное для предприятия поведение работников. По сравнению с окладной системой является лучшим рычагом управления. Проблемы практического применения связаны с измерением результата для различных категорий работников. Относительно точно (если учитывать рыночные изменения) результат может быть измерен для сотрудников бизнес-подразделений. При этом такая мотивационная система работоспособна в определенном диапазоне задач и, будучи правильно настроена и внедрена, способна серьезно поднять эффективность труда по сравнению с окладным подходом.

На данный момент «верхней ступенью эволюции» систем заработной платы в государственных организациях является *привязка к плановому результату*. Основной проблемой практического применения является необходимость адекватного планирования (которое само по себе ставится в организации «с нуля» примерно за год).

Любая перестройка системы заработной платы – серьезное мероприятие, оказывающее на персонал мощное воздействие. Как правило, на первом этапе это воздействие негативно. При грамотном внедрении хорошо разработанной системы (с многократными объяснениями, как именно в новых условиях можно добиться повышения вознаграждения, с «пробным прогоном» и компенсационными выплатами) квалифицированный персонал становится активным сторонником изменений, а менее дееспособный – пассивным противником, вынужденным тем не менее работать по новым правилам.

На практике разработка и ввод новых систем стимулирования затруднены тем, что в организациях отсутствуют необходимые для этого ресурсы. Важнейший инструмент мотивации изобретают руководители методом проб и ошибок и получают в результате кособокий садовый «сарейчик» вместо ожидаемого «коттеджа».

Особенно существенно изменение мотивационной стратегии и проведение грамотной «настройки» системы стимулирования в кризисный



период. Руководство имеет высокие шансы преодолеть кризис без серьезных кадровых потерь, если предпримет комплекс мер по мотивации персонала, включающий:

- сохранение для ключевых сотрудников премий и бонусов (целиком или какой-то части) даже при существующем снижении темпов роста или бюджетных вливаний;
- предоставление новых возможностей для карьерного и/или профессионального роста;
- краткосрочные системы мотивации.

Конечно, не стоит забывать об индивидуальной материальной стимуляции персонала. Для одной категории специалистов это может быть краткосрочная бонусная система. Для других – неукоснительное выполнение руководством организации обязательств по размеру и срокам выплаты заработной платы.

Длительный опыт наблюдения автора за большими группами студентов и выпускников московских вузов позволил выделить несколько значимых ценностей, мотивирующих современную молодежь:

- свободное время (готовность меньше работать);
- возможность заниматься собственным делом, работа на себя;
- интерес, осмысленность работы;
- среда, общение, «фишки» в офисе;
- удовольствие от работы;
- а если деньги, то сразу большие...

Поскольку не все компании смогут изменить свои «мотивационные стратегии», скорее всего, можно говорить о том, что в XXI в. работающих в компаниях людей останется 10–20%. А остальные будут «наслаждаться» жизнью.

И только те умные менеджеры по персоналу и руководители, которые окажутся способны привлечь талантливую молодежь, смогут в будущем удержать кадровые ресурсы и развить инновационный потенциал своих компаний.

Разрабатывать систему материальной мотивации без учета конкретной ситуации невозможно, поэтому схема оплаты, используемая в одной компании, не годится для другой. Так что HR-менеджерам приходится заниматься индивидуальным дизайном системы. Но есть общие подходы, позволяющие выстроить зависимость доходов сотрудника от благополучия фирмы. Они изложены в данной статье.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 824 с. С. 154–155.
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: Изд-во ГУ–ВШЭ, 2003.
3. Гончарук В.А. Практика материального стимулирования. Электронный ресурс: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_818](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_818).
4. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации. – Материалы практического семинара. – 2007–2009.
5. Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 190.
6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2003. – С. 392.
7. Мейо Э. Школа человеческих отношений. Электронный ресурс: [http://revolution.allbest.ru/management/00000233\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00000233_0.html).
8. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – М.: ООО «Юнайтед Пресс, 2009. – С. 212. – С. 38–58.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Электронный ресурс: [http://polbu.ru/tailor\\_management/ch00\\_i.html](http://polbu.ru/tailor_management/ch00_i.html).
10. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Электронный ресурс: <http://consalt-ck.ucoz.ua/publ/1-1-0-12>.
11. Теория удовлетворенности/неудовлетворенности работой Ф. Герцберга. Электронный ресурс: <http://www.cfin.ru/encycl/satisfaction.shtml>.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – С. 272.
13. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 423.
14. Филина Ф.Н. Теория ожидания Врума и модель мотивации Черчилля, Форда и Уолкера. Электронный ресурс: [http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba\\_id=1194&rbac\\_id=3277](http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=1194&rbac_id=3277).
15. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2004. – С. 208.
16. Чемеков В.П. Грейдинг как система управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – С. 208.
17. Deci E., Ryan R. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. N.Y.: Plenum, 1985.
18. Locke E.A. et al. The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life. New York, Jonh Wiley and Sons. 1980.