

УДК 331.101.3 (045)

Трудовая активность работников в условиях кризиса

ПОДВОЙСКИЙ ГЛЕБ ЛЬВОВИЧ, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник
Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета
E-mail: GLPodvoyskiy@fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются экономические, социальные и психологические аспекты повышения трудовой активности работников в условиях кризиса.

Подробно рассматривая основные социально-психологические типы работников, автор особо выделяет то, что служит основным мотиватором повышения их трудовой активности. Важнейшая роль в повышении трудовой активности работников принадлежит методам материального и нематериального стимулирования.

Одним из ключевых факторов, влияющим на трудовую активность работников, является разработанная и принятая коллективом идеология организации.

Изучение практического опыта работы российских компаний и организаций в условиях кризиса позволяет сделать вывод, что эта проблема может быть решена при условии разработки и внедрения комплексной системы мотивации работников. Данная система мотивации работников, включающая широкий арсенал форм и методов, способна значительно повысить качество и эффективность труда.

Успех работы по созданию и внедрению комплексной системы мотивации работников в значительной мере зависит от руководителя организации, который играет ключевую роль в процессе всех изменений в организации.

Ключевые слова: сфера труда, мотивация работников, основные типы работников, материальное и нематериальное стимулирование, идеология компании, комплексная система мотивации работников.

Employees' labour activity under the crisis conditions

PODVOISKY GLEB L., PhD, a leading researcher at the Institute of economic policy and the problems of economic stability, Finance University
E-mail: GLPodvoyskiy@fa.ru

Abstract. The article deals with the economic, social and psychological aspects of raising the employees labour activity under the crisis conditions. Considering in detail the main social and psychological types of employees the author particularly emphasizes the major motivator of raising their labour activity. The methods of material and non-material rewards are considered to be the most important factors in raising the employees' labour activity. One of the main factors influencing the employees' labour activity is the organization ideology worked out and adopted by the staff.

Practical experience study of Russian companies and organizations under the crisis conditions helps to conclude that this problem can be solved on the condition of elaborating and implementing the complex system of employees' motivation. The given system of employees' motivation including the wide range of forms and methods can considerably raise the labour performance and efficiency.

The progress of creating and implementing the complex system of employees' motivation particularly depends on top manager who plays the key role in all the organization changes.

Keywords: labour sphere, employees' motivation, main social and psychological types of employees, material and non-material rewards, the organization ideology, the complex system of employees' motivation.

Мотивация работников: современные особенности

Любая компания, которая думает о своем будущем, стремится занять лидирующие позиции в бизнесе, быть конкурентоспособной, должна работать, прежде всего, над совершенствованием системы управления человеческим капиталом компании. Управление человеческим капиталом — важнейшая составная часть всей системы управления компании, поэтому данной работе руководитель компании должен уделять особое внимание.

Мотивационная сфера любого субъекта, включенного в трудовую деятельность, представляет собой систему мотивов (мотиваторов), которые базируются на материальных, духовных и социальных потребностях. Чем выше уровень личностного развития человека, тем богаче его мотивационная сфера, сложнее переплетение его материальных, духовных и социальных потребностей.

Современная наука и практика управления сформулировала несколько основных принципов мотивации [1, 2].

Первый принцип. Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Поэтому мотивация индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации социальных процессов заставляет укрупнять и выделять усредненные тенденции.

Второй принцип. Мотивация не исчерпывается каким-то одним фактором. Мотивы — это всегда комплекс связанных между собой не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов, один из которых, являясь главным, будет доминировать.

Третий принцип. Мотивы подвержены изменениям. Эти изменения могут происходить по мере взросления и развития личности, а также под влиянием внешних условий. В социальной структуре возможно создание механизмов, которые позволяют корректировать индивидуальные мотиваторы, но это длительный и сложный процесс.

Четвертый принцип. Материальная мотивация — наиболее часто встречающийся мотивационный фактор, который может эффективно мотивировать работника в течение определенного периода времени, потом на первое место может выдвинуться такой мотиватор, как карьерный рост, повышение социального статуса и т.д.

Ведущие российские специалисты в области мотивации персонала подчеркивают, что система

мотивации должна быть гибкой, постоянно корректироваться и дополняться новыми элементами. Правильно выстроенная система мотивации будет стимулировать трудовую активность работника, направлять его знания, навыки, опыт и энергию на добросовестную и качественную работу.

Условия сегодняшней российской жизни таковы, что на первый план выходит потребность в безопасности. Неудовлетворенность базовой потребности в безопасности может повлечь за собой граничащее с патологией влечение к деньгам, символизирующем в данном случае безопасность.

Связь уровня и качества жизни с характером профессиональной деятельности проявляется уже при выборе вида деятельности. Мотивация определенной профессиональной деятельности и развитие способностей индивида — это взаимообуславливающие процессы. Если человек выбирает определенный род деятельности, он развивает соответствующие способности. И наоборот, человек, обладающий способностями к определенным занятиям, мотивирован к осуществлению данного вида деятельности.

На трудовую мотивацию современных работников существенно влияли:

- а) процессы, которые происходили в социальной и экономической сфере с конца 1980-х годов;
- б) изменения всей парадигмы укладов жизненных ценностей, навыков, стереотипов и т.д.;
- в) радикальные изменения в сфере трудовых отношений, которые происходили в последние 25 лет.

Радикальные изменения в сфере труда и трудовых отношений были связаны не только с тем, что была разрушена прежняя модель «выращивания работника», но и сменилась вся система социальных лифтов, которые работали в советский период, а с ней и вся трудовая идеология, которая культивировалась в прежней системе. Почему это произошло? [3].

Первое. В 1990-е годы произошли глубокие качественные изменения в сфере труда. С одной стороны, в переходный период налицо были радикальные изменения к худшему: неработающие предприятия и организации, ликвидация многих учебных и научных центров, рост явной и скрытой безработицы, очень низкая плата за труд, постоянная задержка выплаты заработной платы миллионам наемных работников.

Но, с другой стороны, набирала силу тенденция: открылись новые возможности для активных, инициативных людей, исчезли потолки заработной платы, появились новые рабочие места в новых фирмах и компаниях, созданных самими людьми.

Второе. Труд в переходный период стал более монопольным средством обеспечения благосостояния. На социальные гарантии и льготы, которые существовали ранее, сегодня наемный работник уже не может рассчитывать.

Третье. В настоящее время большинство россиян готовы к работе. Но эта готовность не очень добровольная, скорее даже вынужденная, но испытываемая и демонстрируемая.

Четвертое. За прошедшие 25 лет сфера труда пережила мощнейшие социальные изменения. Показатели трудолюбия менялись в этот период не так сильно. Так, сегодня 40% россиян утверждают, что им важно чего-то достичь.

Пятое. Исследователи отмечают, что корни многих трудовых проблем лежат не только в сфере экономического устройства и дефицита мощных социальных институтов, но и в том специфическом состоянии, в котором находится вся сфера правоприменения. Опросы показывают, что большинство российских граждан отчетливо понимают, что мы живем в обществе взаимной безответственности и попустительства.

Шестое. Попытки сформулировать некие неизменные культурные национальные матрицы российского работника, как «относиться к труду с прохладцей», эксперты считают тупиковым направлением при изучении проблемы трудовой мотивации. Наоборот, последние исследования показывают, что во многих российских фирмах и организациях удается изменить доминирующую трудовую мотивацию «поменьше усилий — побольше вознаграждение».

Седьмое. Опросы показывают, что для работника с увеличением трудового стажа и профессиональной квалификации становится важным не только заработок, но и интересная работа. Социологи сформулировали это так: «побольше зарабатывать на интересной работе в хорошем окружении и при высокой гарантии занятости: «чтобы тобою дорожили».

Восьмое. Такая трудовая мотивация, как «энтузиазм» (т.е. человек трудится, потому что ему интересна работа, он хочет добиться результата,

проявить инициативу, самореализоваться), пока не стала доминирующим мотиватором трудовой активности российских работников.

Девятое. В умах российских граждан в переходный период произошел глубокий переворот в сторону индивидуалистического. Поэтому люди сегодня склонны не видеть, не замечать, игнорировать проявление альтруистичности. Но у человека всегда есть потребность в принадлежности к социальному сообществу, потребность служить его интересам. В советское время это была формула «приносить пользу людям». Сейчас ее пытаются заменить формулой: «ты должен работать на благо своей фирмы».

Десятое. На трудовую мотивацию существенное влияние оказывают современные российские СМИ. В сериалах 1990-х годов проводится идея о том, что богатство не зарабатывается долгим, упорным, кропотливым трудом, а либо сваливается на человека, либо имеет криминальное происхождение. Все это подавляет желание работать инициативно, ответственно и увлеченно. Эксперты считают, что весь этот информационный поток, который сейчас идет через СМИ, пронизан «игрой на понижение», поскольку в сознание работников вкладываются определенные стереотипы поведения, и в результате можно легко перераспределять недооцененные ресурсы и управлять людьми.

«Дешевые работники» без чувства собственного достоинства, с чувством внутренней вины от постоянных нарушений и правил выгодны работодателю.

Основные социально-психологические типы работников

В настоящее время можно выделить семь социально-психологических типов работников, в которых четко просматриваются особенности их трудовой мотивации [4].

Первый тип характеризуется сильной включенностью объекта в трудовую деятельность. При решении любых вопросов, возникающих в процессе трудовой деятельности, наблюдается баланс между мотивацией достижения успеха и мотивацией избегания неудач. В рамках трудовой деятельности доминирует мотивация достижения успеха.

Смысл жизни таких работников находится за рамками профессиональной деятельности, они рассматривают труд лишь как средство достижения

лично-значимых результатов. Они готовы сознательно потерять, недополучить или проиграть, если есть угроза испортить себе репутацию или взаимоотношения на работе, а тем более с родными и близкими. Такие работники хорошо работают в команде, умеют выстраивать деловые отношения, способны к управленческой деятельности. Представители данного типа быстро осознали особенности нового переходного периода и акцентировали внимание на собственных силах, способностях, знаниях и связях. Тем не менее из деформирующего влияния социальной и экономической среды у них могут возникать противоречия между жизненной стратегией и личностными интересами.

Второй тип предполагает погруженность человека в трудовую деятельность, однако главным мотиватором выступают деньги. Представители данного типа отличаются высокой результативностью, однако им присущи ярко выраженные эгоистические черты, желание доминировать. Они обладают волевыми качествами, умеют доводить дело до конца. Материальная мотивация к труду доминирует вне зависимости от сферы деятельности.

Третий тип. Представителям этого типа присущ уход из сферы профессиональной деятельности в мир увлечений. Формально они выполняют какие-то функции профессионального плана, но их основные интересы, мотивы находятся, как правило, за пределами профессиональной деятельности. Они не эффективны как работники, не надежны и допускают много ошибок. У них доминирует мотивация избегания неудачи. Их мотивационная сфера включает не только материальные, но и социальные, и духовные потребности. В условиях зрелой корпоративной культуры такие работники (при умелой трудовой мотивации) могут быть хорошими исполнителями. Относящиеся к данному типу пессимистично оценивают свой социально-экономический статус. В иерархии жизненных ценностей ценность финансового благополучия для них вышла на первое место. Однако представители этого типа склонны к утрате профессиональных навыков, поэтому именно они сегодня пополняют ряды безработных.

Четвертый тип. Работники, относящиеся к этому типу, легко покидают одну профессиональную сферу и переходят в другую. Они обладают гибким интеллектом, их профессиональную деятельность можно назвать заметной, но по существу она не продуктивна. У этого типа работников

доминирует мотивация достижения успеха, который они понимают как известность, сопровождающуюся увеличением материального благосостояния, т.е. сориентирована на удовлетворение своих материальных и социальных потребностей. Они отличаются авантюризмом, легко увлекаются, не любят черновой работы, ищут легких денег, довольно поверхностны! Их можно отнести к профессиональным маргиналам.

Пятый тип характеризуется абсолютной включенностью личности в профессиональную (т.е. трудовую) деятельность, т.е. когда работа является одновременно и целью, и средством достижения цели. Доминирует мотивация успешности. Такие работники очень производительны, они совершают мало ошибок, очень надежны. Их мотивационная сфера отличается сложным переплетением в первую очередь материальных и социальных потребностей. Они стараются всегда контролировать ситуацию. Не склонны рассуждать о смысле жизни. У них высокий уровень профессиональных притязаний. Обладают хорошим интеллектом. Они делают наиболее успешную профессиональную карьеру. Они эффективны в разных видах деятельности: в науке, бизнесе, системе образования, государственной службе, но способны ради своего социального статуса на ложь, обман и предательство.

Шестой тип характеризуется творческой направленностью, чем объясняется высокая эффективность их деятельности. Доминирует мотивация достижения успеха. Как правило, работники, относящиеся к этому типу, — это высоконравственные люди. Они честны и правдивы, склонны сверять свои поступки с ценностью всей жизни. Они глубоко погружены в свою непрофессиональную деятельность, у них доминирует потребность в самореализации, они хотят оставить собственный «след» в той или иной конкретной сфере своей деятельности. У них, как правило, хорошо выражена исследовательская направленность их интеллекта.

Седьмой тип отличается альтруистической направленностью, обусловленной высоким уровнем развития духовных потребностей. Именно поэтому эффективность их профессиональной деятельности будет зависеть от того, насколько в ней востребована способность помогать, заботиться, сопереживать. Смысл жизни таких работников состоит в том, чтобы применить свои знания, способности, навыки с пользой для близких коллег, друзей и общего дела. Мотивация избегания

неудач сосуществует при том, что первая преобладает при решении чужих проблем, а вторая — при решении проблем собственных. В целом у данного типа работников доминируют духовные потребности, а ценностные ориентации личности отличаются стабильностью, подчеркивающей цельность их натуры.

Представителей данного типа можно условно назвать людьми, приносящими себя в жертву другим, чье благополучие для них более значимо, чем собственные проблемы.

Последние исследования института психологии РАН позволяют дополнить основные социально-психологические типы современных работников.

В настоящее время преобладает тип *нормативного исполнителя*, т.е. среднестимулированного, среднесамостоятельного, умеренного работника. Он выполняет распоряжения от «А» до «Я», но не дальше. При этом в трудовой деятельности он надежен, добросовестен и продуктивен. Это первый тип.

Два следующих типа встречаются часто — это *сверхнормативные исполнители*. Они выполняют больше, чем от них ожидают, однако творческим подходом не отличаются.

Крайне редки в компаниях и фирмах *творческие работники*, т.е. те, кто ищет разные варианты решения, до которых сам начальник не додумался. Так они самореализуются. Схватка со сверхзадачей становится смыслом их жизни.

Следующий тип — это «*изменяющие исполнители*». Выслушав указания и не вступая ни в какие дискуссии, они делают все по-своему, исходя из своих мотивов и представлений. Причем мотивы у этой категории работников могут быть самые разные — от корысти или желания отомстить начальнику до искреннего стремления отличиться. Именно их деятельность чаще всего приводит к срывам в работе.

Для начальника чреватые «*пассивные*» исполнители. Они плохо разбираются в работе, но стремятся исполнить указания с высочайшей точностью. Из-за страха ошибиться они буквально истязают своего руководителя бесконечными уточнениями.

Седьмой тип — «*уклонист*». Он уходит от взаимодействия с руководителем, избегает поручений, а если его все-таки нагрузят, то быстренько схалтурит и снова в бега. Интересы этих людей обычно лежат в другой сфере, где они себя и реализуют.

Материальная мотивация работников

Материальная мотивация работников является одним из эффективных методов, повышающих трудовую активность работников, будучи при этом важной составной частью всей комплексной системы мотивации.

Работник компании должен знать и понимать, за что он получает заработную плату и премии и как он должен работать, чтобы они увеличивались.

Правильно выстроенная система материального стимулирования работников дает ощутимый экономический эффект, показывает возможности материального стимулирования, влияющие на трудовую активность работников [5].

Построение системы материального стимулирования работников — сложный по содержанию и методике процесс, в котором используются знания не только экономических дисциплин (в первую очередь экономики труда), но и экономической социологии и социальной психологии. При построении системы материального стимулирования служба персонала компании активно взаимодействует с ее финансовыми подразделениями и руководством компании. Такой механизм призван обеспечить реализацию следующих основополагающих принципов оплаты труда работников:

- оплата труда должна обеспечивать работнику достойный уровень жизни, стимулировать его на раскрытие своих умственных и физических способностей в процессе трудовой деятельности;
 - соблюдение дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника) и других объективных условий, влияющих на вознаграждение за труд;
 - отсутствие дискриминации в оплате труда по причинам национальности, пола, возраста, вероисповедания и др.;
 - возможности увеличения заработка за счет проявления инициативы и творческой активности.
- Работник будет считать заработную плату справедливой, если:
- требуемые от него трудозатраты будут определяться и измеряться на основе общепризнанных норм;
 - оплата трудозатрат будет соответствовать трудовому вкладу и проводиться также согласно достигнутым договоренностям, которые в свою очередь должны соответствовать сложившимся в

среднем ставкам оплаты труда в данном сегменте бизнеса;

- будет обеспечиваться дифференциация в оплате в соответствии со сложностью работы (квалификацией работников), условиями труда, его интенсивностью, другими объективными факторами;

- будет отсутствовать всякая дискриминация в оплате, т.е. не будут приниматься во внимание никакие другие различия при оплате труда, кроме тех, которые следуют из различий в количестве, качестве и результативности труда работников, вытекающих из различий в их деловых качествах;

- все работники будут поставлены в равные условия относительно возможностей зарабатывать в компании заработной платы;

- установленные в компании нормы оплаты будут иметь соответствующее реальное обеспечение, поддержание которого гарантируется работодателем;

- все отклонения от нормальной процедуры исполнения работником работы будут компенсироваться в размере, не ниже определенного законодательством, и в полном соответствии с трудовым договором.

Соблюдение условий справедливой оплаты труда является не простой задачей, особенно с учетом тех реальных обстоятельств, в которых сегодня работают российские компании. Непросто убедить в справедливости оплаты самих работников. Такое убеждение совершенно необходимо не только для того, чтобы задача повышения трудовой активности в компании решалась успешно, но и для того, чтобы социальный микроклимат формировался в благоприятных условиях.

Задача осложняется еще и тем, что:

- все условия справедливости оплаты труда в своих количественных параметрах меняются под воздействием экономических и социальных факторов;

- организация оплаты труда не действует в автоматическом режиме, она применяется людьми и к людям, привносящим в этот процесс человеческий фактор.

Работодатель не должен забывать и о соблюдении своих интересов, которые предъявляют определенные требования к организации оплаты труда работников. Для работодателя организация оплаты будет эффективной, если при этом как минимум:

- приращение эффективности (производительности) идет более высокими темпами, чем рост заработной платы;

- обеспечивается устойчивая, гарантированная со стороны работников трудовая отдача при соблюдении работодателями всех условий оплаты труда;

- бережно используются средства информационные и компьютерные и предметы труда, переданные работнику для выполнения работы.

Для работодателя соответствие организации оплаты труда требованиям эффективности не менее важно, чем для работника ее соответствие требованиям справедливости.

Универсальных рецептов, каким образом должна быть построена система материального стимулирования работников, нет. В каждой российской компании свой подход к системе материального стимулирования, но, как правило, первый руководитель определяет, кому и сколько надо платить, кто и за что достоин материального поощрения. Кроме этого на подходы к системе материального стимулирования работников влияют и другие факторы:

- история создания компании;
- профиль ее работы и нынешний статус ее основателей;

- система управления в компании и ее масштаб;
- процесс принятия решения по вопросам материального стимулирования работников и т.д.

Достаточное вознаграждение за труд — это определенная гарантия конкурентоспособности фирмы и в итоге ее высоких прибылей.

В системе материального стимулирования работников выделяют две составляющие: стабилизаторы и мотиваторы.

Стабилизатором выступает заработная плата работника, которая ему гарантируется при добросовестном выполнении условий трудового договора. **Мотиваторами** выступают надбавки, доплаты, а также различные премии и бонусы, которые являются дополнительным материальным вознаграждением за труд. Именно мотиваторы играют важную роль, побуждая работника трудиться более результативно.

Другой вопрос: кого и как следует дополнительно поощрять. Ведь совершенно очевидно, что материальная мотивация коммерческих подразделений компании и подразделений ее аппарата должна строиться на разных подходах. Так, наличие хорошей заработной платы (превышающей средний

уровень по региону) может быть хорошо принято рядовым работником офиса компании, а вот для руководителя коммерческого подразделения стимулом может стать поощрение за внедрение новых бизнес-проектов, возможность учебы в ведущих российских и зарубежных учебных центрах, выплата годового бонуса или льготный жилищный кредит.

Материально мотивировать необходимо всех сотрудников компании, но при этом система материального стимулирования должна быть сориентирована на бизнес-цели компании.

Более быстрый рост затрат на персонал относительно экономического эффекта, который получает компания, указывает на то, что система материального стимулирования работников выстроена неправильно.

К основным ошибкам в построении системы материального стимулирования работников можно отнести:

- во-первых, непрозрачность системы материального стимулирования, в то время как базовыми требованиями являются ее открытость и справедливость;
- во-вторых, использование при построении системы материального стимулирования сложных математических расчетов, в то время как система материального стимулирования должна быть относительно проста в администрировании.

Конечно, сама по себе система материального стимулирования работников не может на 100% застраховать работодателя от угрозы потерь квалифицированных работников, информационного и коммерческого шпионажа, недобросовестного отношения к труду и нежелательной конкуренции как между работниками, так и между подразделениями компании. Именно поэтому система материального стимулирования работников должна быть дополнена системой нематериального стимулирования.

Анализ организации систем материального стимулирования работников в российских компаниях позволяет выделить несколько схем:

- система материального стимулирования в коммерческих подразделениях компании;
- система материального стимулирования для аналитических и информационных подразделений компании;
- система материального стимулирования для офисных работников центрального аппарата компании.

Основными элементами системы материального стимулирования работников являются следующие.

Базовая ставка (оклад) — которая оговаривается в трудовом договоре работника. При этом базовая ставка работника устанавливается с учетом того, что компания работает в определенном регионе страны, и ежегодно индексируется с учетом инфляции.

Доплаты и надбавки к базовой ставке работника могут устанавливаться за высокие профессиональные навыки, которые работник подтвердил, работая в компании, добросовестное выполнение своих обязанностей и инициативу в работе. Доплаты и надбавки могут устанавливаться в диапазоне примерно от 15 до 35% от величины базовой ставки.

Премии и бонусы являются важным элементом в системе материального стимулирования работников. Они не могут выплачиваться автоматически, а должны являться дополнительным материальным поощрением работника, подтверждающим его высокую трудовую активность. Именно поэтому система премирования и выплата бонусов должна быть выстроена предельно корректно и аккуратно. Размер годовой премии работников должен быть не менее двух месячных ставок.

Система материального стимулирования работников требует постоянного мониторинга, чтобы быстро корректировать любые сбои, которые возникают. Кроме того, необходимо периодически осуществлять (примерно раз в год) общую оценку эффективности системы материального стимулирования работников, чтобы избежать эффекта насыщения.

Система материального стимулирования работников должна в случае необходимости дополняться новыми элементами, которые могут дать значительный экономический эффект.

Нематериальное стимулирование работников

Нематериальное стимулирование работников включает широкий арсенал социальных и социально-психологических методов и форм воздействия, влияющих на повышение трудовой активности работников [5]. В общем виде нематериальное стимулирование работников можно условно разделить на:

- а) индивидуальное нематериальное стимулирование;

б) коллективное нематериальное стимулирование.

Анализ практики нематериального стимулирования в российских компаниях показывает несколько наиболее типичных ошибок, которые совершают руководители в области нематериального стимулирования работников.

Первая ошибка. Руководитель не до конца понимает важность и значение нематериального стимулирования, делая основной упор на материальное стимулирование.

Вторая ошибка. Увеличение социального пакета руководителям отделов и подразделений считается главным средством сдерживания и без того высоких заработных плат руководителей этого уровня.

Третья ошибка. Многие работодатели сосредоточили основное внимание в области нематериального стимулирования работников лишь на социальном пакете, предлагая различный набор нематериальных компенсаций, которые получает работник.

Четвертая ошибка. Работодатели не понимают всей важности и значения поддержания комфортного равновесия между работой и личной жизнью сотрудников, а между тем для многих работников (особенно женщин) важно установить правильный режим труда.

Пятая ошибка. Правильно организованная учеба сотрудников также является важным фактором, повышающим трудовую активность работников, однако многие российские компании по-прежнему считают учебу сотрудников тратой рабочего времени, за которую компания еще и должна платить.

Невозможно предложить полный набор готовых форм и методов **нематериального стимулирования**, поскольку они индивидуальны, т.е. то, что годится для одной компании, не подходит для другой компании аналогичного профиля. Формы и методы нематериального стимулирования работников зависят от многих обстоятельств: традиций компаний, истории ее становления и развития, местоположения; формы собственности и системы управления; кадрового состава персонала компании.

К **индивидуальному нематериальному стимулированию** работников обычно относят лишь социальный пакет работников, размер и набор которого зависят от должности, которую занимает

сотрудник компании. По мнению автора данной статьи, к индивидуальному нематериальному стимулированию следует отнести мероприятия в рамках корпоративной культуры компании (различные награждения и т.д.), поощрение в виде учебы (в России или за рубежом), баланс между работой и личной жизнью работника.

Социальный пакет работника состоит из двух частей.

Первая часть гарантируется работнику трудовым законодательством.

Вторая часть социального пакета разрабатывается уже в компании и гарантируется работнику условиями трудового договора.

Социальные пакеты должны быть тщательно продуманы и дифференцированы по категориям работников.

К коллективному нематериальному стимулированию работников следует отнести:

- а) социальные программы компании;
- б) мероприятия в рамках корпоративной культуры;
- в) коллективные тренинги работников компании.

В компании целесообразно выделить три основные социальные программы.

Программа «Здоровье работников». В настоящее время многие физиологи считают, что при такой высокой интенсивности труда, которая имеется в большом городе, и отсутствии необходимых человеческому организму физических нагрузок целесообразно (в основном для работников, которые трудятся в офисе) проводить 10–15-минутные физкультурные паузы, в течение которых делаются упражнения, компенсирующие их недостаток. Комплексы таких упражнений разработаны в ведущих российских физкультурных центрах.

Программа «Пенсионная касса» призвана гарантировать работникам, которые длительное время работают в компании, накопление определенной суммы, которая будет им выплачена при уходе на пенсию или после прекращения работы в силу жизненных обстоятельств. Гарантированное накопление на индивидуальных счетах работников позволяет им уверенно смотреть в будущее, прилагать усилия, чтобы накопления на счетах постоянно увеличивались. В члены «пенсионной кассы» работник включается лишь после трех лет работы в компании.

Крайне важно, чтобы система нематериального стимулирования не была застывшей, а постоянно дополнялась новыми элементами и содержанием.

Литература

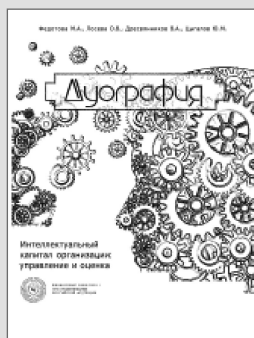
1. *Эггерт Макс А.* Мотивация. Карманный справочник / Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 112 с.
2. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Мотивационный менеджмент. Модуль III: учебно-практич. пособие. М.: Дело, 2014. 127 с.
3. Кризис и проблемы менеджмента: сб. статей / Отв. ред. Д.В. Кузин. М.: ИД Международного университета в Москве, 2010. 200 с.
4. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.; СПб.: Вершина, 2007. 224 с.

5. *Ветлужских Е.Н.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.

References

1. *Aggert Max A.* Motivation. Pocket manual. The translation from English. Moscow, 2003. 112 p. (in Russian).
2. *Travin V.V., Magura M.I., Kurbatova M.B.* Motivation management. Module III: study guide. Moscow, 2014. 127 p. (in Russian).
3. Crisis and management problems: collection of scientific articles / Edited by Professor Kusin D.V. Moscow, 2010. 200 p. (in Russian).
4. *Samoukina N. V.* The staff effective motivation under minimum financial costs. Moscow, 2007. 224 p. (in Russian).
5. *Vetluzhskih E. N.* Motivation and labour remuneration: Tools. Methods. Practices. Moscow, 2007. 133 p. (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ

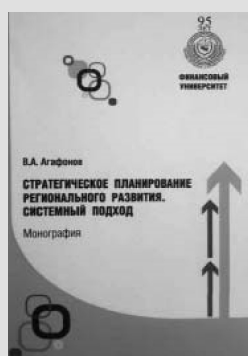


Федотова М.А., Дресвянников В.А., Лосева О.В., Цыгалов Ю.М.
Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка: монография.
М: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 252 с.

Монография подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2014 года.

В издании раскрыт понятийный аппарат предметной области исследования. Структурирована организационная интеллектуальная деятельность как процесс создания интеллектуального капитала. Представлена методология формирования системы управления интеллектуальным капиталом организации. Уделено внимание правовым и экономическим аспектам управления интеллектуальным капиталом, а также методологии его оценки.

Монография будет полезна руководителям организаций, менеджерам по персоналу и инноватике, ученым, интересующимся вопросами управления знаниями и интеллектуальным капиталом организации, студентам и аспирантам экономических вузов.



Агафонов В.А. **Стратегическое планирование регионального развития. Системный подход: монография.** М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 228 с.

Монография посвящена вопросам методологии разработки стратегий развития субъектов Российской Федерации. В работе развивается понятие «социально-экономическая система региона» на основе интерпретации применительно к региональным социально-экономическим системам, результатов современных исследований по теории систем Г.Б. Клейнера, а также работ классиков общей теории систем Л. фон Берталанфи, С. Бира, Е. Майминаса, У. Эшби и др. В основе данной методологии разработки региональных стратегий лежит понятие «целереализующая система». Рассматривается положение о том, что предметом стратегического планирования региона является определение путей решения проблем развития целереализующих систем. Предлагается методология анализа последних, а также проблемных ситуаций в их развитии на основе принципа декомпозиции сложных систем. Рекомендуются принцип структуризации стратегий и разработки целевых программ их реализации, а также механизмы управления процессами реализации стратегии на основе целевого и проблемного подходов.