

Лекция 5. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ

5.1. Стимулы

В рамках теории стимулирования очень важен вопрос о классификации стимулов. В научной литературе встречается огромное разнообразие подходов к классификации стимулов, вместе с тем, единого подхода до сих пор не найдено. Наиболее распространенная классификация предполагает деление стимулов по различным признакам, таким как:

- субъект интересов,
- потребности,
- способ воздействия,
- время действия,
- период действия,
- область применения и т. д. (табл. 9).

Таблица 9. Классификация стимулов

№ п.п	Признак	Группа	Пример
1	2	3	4
1	Потребности	Материальные стимулы	Заработная плата, индивидуальные премии
		Нематериальные стимулы	Признание и уважение
2	Субъекты интересов	общественные	Поддержка сельского хозяйства в Республики Беларусь
		коллективные	Цены и прибыль предприятия
		индивидуальные	Заработная плата, индивидуальные премии
3	Направленность	Побуждение	Творческая атмосфера
		Вознаграждение	Похвала, премии
		Принуждение	Труд заключенных
4	Время действия	Непрерывные	Условия труда, организация рабочего места
		Дискретные	Заработная плата, премии
5	Периоду действия	Долгосрочные	Пенсия по госслужбе
		Краткосрочные	Единовременные премии
6	Методы воздействия	Позитивные	Премии, надбавки
		Негативные	Выговоры, замечания
7	Область применения	Универсальные	Заработная плата
		Специфические	Неденежное стимулирование
8	Функциональное назначение	Престижные	Акции на льготных условиях
		Поощряющие	Премии

1	2	3	4
9	Источники стимулирования	Экономические	Заработная плата, премии, надбавки
		Административные	Увольнение, повышение по должности
		Общественные	Социальное соревнование

Рассмотрим более детально представленную в табл. 9 классификацию стимулов. Так, основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей они направлены, при этом выделяют такие групп, как материальные и нематериальные стимулы.

Материальные стимулы – это стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников.

Материальные стимулы подразделяются на:

- денежные,
- неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного трудовым кодексом, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия;
- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию;
- выделение денежных сумм на корпоративные праздники;
- ссуды;
- кредиты и т. д.

К неденежным материальным стимулам относятся блага, которые можно выразить в денежной форме:

- использование работниками социальных учреждений предприятия;

- бесплатные или частично оплаченные путевки для работников и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения рабочих мест сотрудников;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр, ледовый дворец, бассейн;
- предоставление служебного автомобиля и т. д.

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д. Например, к нематериальным стимулам относятся:

- *похвала от администрации организации.* Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, то работники стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников;

- *продвижение по службе.* Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, что не будет способствовать плодотворной командной работе;

- *повышение квалификации за счет организации.* Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника;

- *создание дружественной, теплой атмосферы.* Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами;

- *создание имиджа организации и забота о нем.* Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней, что является отличной мотивацией для сотрудников;

- *организация совместного досуга.* Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования,

совместное посещение театра, музея, выставки, ледового дворца способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает;

– *наличие обратной связи* – прекрасная мотивация сотрудников. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

Социальные стимулы связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Примером социальных стимулов может служить:

- участие в управлении,
- продвижение по службе,
- престиж работы и т. д.

Моральные стимулы – это группа стимулы, связанные с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. К данной группе стимулов относятся:

- оценка работы руководителем,
- похвала,
- грамоты и т. д.

Творческие стимулы рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Пример творческого стимула – возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

Социально-психологические стимулы – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – это социально-психологический климат в коллективе.

Стимулы самоутверждения – это внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

По субъектам интересов выделяют три группы стимулов:

- общественные,
- коллективные,
- индивидуальные.

Общественные стимулы – это группа стимулов, предполагающих воздействие на интересы общества (общегосударственные интересы). Пример общественного стимулирования – поддержание и развитие агротуризма в стране.

Коллективные стимулы базируются на интересах рабочей группы (производственного подразделения). Примерами коллективных стимулов могут служить – прибыль и цены предприятия.

Индивидуальные стимулы – это совокупность моральных и материальных стимулов, направленных на удовлетворение личных интересов работника. Пример индивидуального стимула – заработная плата.

По направленности процесса стимулирования в соответствии с действиями подчиненных стимулы подразделяются: на поощрение и принуждение. В соответствии с данной классификацией предполагается наряду со стимулами, поддерживающими определенную деятельность, наличие стимулов, всячески блокирующих поведение, являющееся нежелательным для организации.

К поощрению относятся:

- похвала,
- премии,
- надбавки,
- повышение в должности и т. д.

К принуждению относятся:

- замечание,
- выговор,
- строгий выговор,
- лишение премий,
- понижение в должности,
- перенесение отпуска,
- увольнение и т. д.

В зависимости от *времени воздействия на работника стимулы* бывают: непрерывными и дискретными.

Непрерывные стимулы предполагают постоянное воздействие на работника в процессе трудовой деятельности. К непрерывным стимулам относятся:

- условия труда,
- организация рабочего места,
- корпоративная культура и т. д.

Дискретные стимулы предполагают разовое или периодическое воздействие на работника для закрепления и поддержания желательного поведения в процессе трудовой деятельности. Примерами дискретных стимулов могут служить:

- заработная плата,
- премии,
- надбавки и доплаты стимулирующего характера,
- доходы от собственности и т. д.

В соответствии с *периодом воздействия на работника* выделяют следующие стимулы: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику. Так, примерами *долгосрочных стимулов* могут служить:

- пенсионные планы;
- социальное обеспечение и т. д.

В данную группу стимулов входит воздействие на протяжении всей трудовой деятельности работника.

К среднесрочным стимулам относят:

- условия труда,
- надбавки за мастерство;
- надбавки за стаж;
- надбавки за повышение квалификации и т. д.

К краткосрочным стимулам, применяемым в организациях, относят:

- единовременные премии,
- другие разовые выплаты стимулирующего характера.

По специфике применяемых методов воздействия стимулы делятся на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовлетворения от самого процесса. Примерами позитивных стимулов являются:

- бонусные выплаты,
- премии,
- льготы,
- оплачиваемый отпуск и т. д.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. Примерами негативных стимулов являются:

- замечания,
- выговоры,
- штрафы,
- взыскания,
- увольнение и т. д.

По области применения стимулы подразделяются на универсальные и специфические.

Группа *универсальных стимулов* представляет собой набор стимулов, способствующих удовлетворению максимального числа человеческих потребностей. В данную группу в основном входят стимулы, предполагающие экономическое воздействие на сотрудников (материальные стимулы). В то время как *специфические стимулы* предполагают специальную форму воздействия на индивидуальные потребности человека. Специфические стимулы подразумевают неденежное стимулирование.

По функциональному назначению стимулы бывают престижные и поощряющие.

К престижным стимулам относится вознаграждение, повышающее статус работника. Примером престижных стимулов могут быть:

- заработная плата по уникальной системе,
- продажа акций на льготных условиях,
- денежные выплаты в процентном соотношении к прибыли организации и т. д.

К поощряющим стимулам относят:

- повышение заработной платы,
- премии,
- надбавки.

По источникам стимулирования выделяют следующие группы стимулов: экономические, административные, общественные.

Экономические стимулы формируются на базе экономических ресурсов организации и представляют собой в основном материальные стимулы:

- заработная плата,
- премии,
- надбавки.

Административные стимулы формируются на базе методов организационно-распорядительного воздействия. Примером административных стимулов служат:

- увольнение,
- повышение в должности,
- перевод на другую должность,
- документальное оформление прав и обязанностей и т. д.

Общественные стимулы – это стимулы, основанные на использовании методов социально-психологического воздействия:

- социальное соревнование,
- торжественное вручение грамот перед коллективом организации и т. д.

5.2. Материальные и нематериальные стимулы

Основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких *потребностей* они направлены, при этом предполагается выделение таких групп, как материальные и нематериальные стимулы.

Напомним, что под *материальными стимулами* понимают стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников.

Материальные стимулы бывают денежные и неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как: заработная плата, доплаты и надбавки, премии и т. д. (рис. 18).

Рассмотрим материальные денежные стимулы более подробно.

Заработная плата – это основная денежная компенсация, которую работник получает в обмен на использование своей рабочей силы. Существующие системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов трудовой деятельности работников при определении размеров материального вознаграждения с целью создания заинтересованности у работников в повышении результатов не только их конечной работы, но и результатов деятельности организации в целом.

Формы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на три большие группы, называемые:

- сдельной,
- повременной,
- смешанной формами оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка пропорциональна результатам труда и определяется на основе количества выполненной работы. Наиболее распространены следующие виды сдельной оплаты труда:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная,
- сдельно-прогрессивная;
- аккордная;
- косвенно сдельная.

1. *Прямая сдельная* – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда в прямой зависимости от количества произведенной работы исходя из установленных в организации сдельных расценок в соответствии с требуемой квалификацией.

Заработок работника формируется по формуле:

$$Z_{cd} = P_{cd} \cdot V_{np},$$

где Z_{cd} – заработок работника при простой сдельной оплате труда, руб.;

P_{cd} – сдельная расценка за единицу продукции, руб.;

V_{np} – объем произведенной продукции или работы в натуральном выражении, ед. продукции.

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Зарботная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ	
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр., определенные в Трудовом кодексе Республики Беларусь	
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности	
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда	
			Социальные выплаты (бенефиты)	Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий		
			Участие в прибылях	Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада		
			Дивиденды	Доход на собственность		

Рис. 18. Виды прямых и косвенных материальных стимулов

Сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг определяется по формуле:

$$P_{cd} = T_{cm} : H_{выр}^ч \text{ или } P_{cd} = (T_{cm} \cdot T_{cm}) : H_{выр}^{cm}$$

где T_{cm} – часовая тарифная ставка выполняемой работы;

T_{cm} – продолжительность смены, ч;

$H_{выр}^ч, H_{выр}^{см}$ – соответственно норма выработки за час работы, смену, ед. продукции.

2. Сдельно-премиальная – это вид сдельной оплаты труда, предусматривающий премирование работников за перевыполнение нормативных показателей, характеризующих результаты трудовой деятельности. При сдельно-премиальной оплате труда работник сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премии:

$$Z_{сд. пр} = Z_{сд} + Z_{пр} \text{ или } Z_{сд. пр} = P_{сд} \cdot V_{пр} \cdot (1 + (K_{пр} \cdot K_{пн}) : 100),$$

где $Z_{сд. пр}$ – заработок работника при сдельно-премиальной оплате труда, руб.;

$Z_{пр}$ – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб.;

$K_{пр}$ – процент премии за каждый процент перевыполнения норм, %;

$K_{пн}$ – процент перевыполнения норм, %.

3. Сдельно-прогрессивная – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда за результаты трудовой деятельности, полученные сверх нормативного показателя в соответствии с установленными в организации шкалами. **Следует отметить, что при сдельно-прогрессивной оплате** труд работника в пределах выполнения установленных норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Применение этой оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объема работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, может быть утрачена обоснованная связь роста заработной платы с ростом производительности труда, поэтому, считается, что повышение оплаты труда не должно превышать двойной сдельной расценки.

4. Аккордная – это вид сдельной оплаты труда, при котором конечная оплата труда работников производится в соответствии с объемом выполненных работ за определенный промежуток времени. Важно подчеркнуть, что сумма оплаты труда, как правило, известна работнику до начала работ, т. е. **при аккордной оплате** расценки устанавливаются не на отдельные операции, а на весь объем работ, либо ее законченный этап. Обычно при этой оплате работники премируются за сокращение сроков заданий, что усиливает ее стимулирующую роль в росте производительности труда. Сумма аккордного заработка работника определяется по формуле:

$$Z_{ак} = P_{ак} \cdot Q,$$

где $Z_{ак}$ – заработок работника при аккордной оплате труда, руб.;

$P_{ак}$ – аккордная сдельная расценка, руб.;

Q – общий объем работ по конечному результату, в натуральном выражении.

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплаты труда по формуле:

$$P_{ак} = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{g_i},$$

где P_i – расценка за единицу i -го вида работ, руб.;

g_i – объем i -го вида работ в натуральном выражении.

При коллективной форме оплаты труда аккордные сдельные расценки определяются по формуле:

$$P_{ак} = \sum_{i=1}^n \frac{g_i P_i}{Q}.$$

5. Косвенно сдельная – это вид сдельной оплаты труда, применяемый для обслуживающего персонала и предполагающей оплату труда в процентном соотношении к оплате труда основного персонала, занятого на производстве. Заработок работника формируется по формуле:

$$ЗП_{к. сд} = \sum_{i=1}^n P_{к. сд} V_{пр. i},$$

где $ЗП_{к. сд}$ – заработная плата при косвенно-сдельной оплате труда, руб.;

$P_{к. сд}$ – косвенно-сдельная расценка, руб.;

$V_{пр. i}$ – объем продукции вида i или работы вида i , выполненной основными работниками, которые обслуживаются данным вспомогательным работником, ед.

Косвенно-сдельная расценка определяется следующим образом:

$$P_{\text{к. сд}} = \frac{C_{\text{ч. всп. р.}}}{H_{\text{в}}},$$

где $C_{\text{ч. всп. р.}}$ – часовая тарифная ставка вспомогательного работника, руб.

$H_{\text{в}}$ – часовая норма выработки основных работников, обслуживаемых данным вспомогательным работником.

Следует подчеркнуть, что применение сдельной формы оплаты труда и ее модификаций возможно при соблюдении следующих условий:

- 1) имеются качественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда;
- 2) работникам созданы реальные возможности для увеличения выпуска объема услуг или выполняемых работ на данном рабочем месте;
- 3) налажен точный учет предоставляемых услуг или производимого объема работ;
- 4) рост выработки исключает ухудшение качества предоставляемых услуг, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. При этом должны соблюдаться следующие условия:

- 1) необходим надлежащий табельный учёт фактически отработанного работником времени;
- 2) на основании соответствующих нормативных документов нужна тарификация руководителей, специалистов и служащих, работников-повременщиков;
- 3) установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда работников-повременщиков;
- 4) создание всех необходимых условий для эффективной работы на рабочих местах.

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе количества выполненного объема работ или затрат времени на его выполнение. Выделяют два основных вида повременной формы оплаты труда:

- простая повременная;
- повременно-премиальная.

Рассмотрим данные виды более подробно.

1. *Простая повременная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий оплату труда в зависимости от количества отработанного

времени. Стоит отметить, что простая повременная оплата труда не предполагает повышение заработной платы за результат трудовой деятельности. Следует подчеркнуть, что такая оплата труда применяется на работах, на которых оценка результатов трудовой деятельности затруднительна. При простой повременной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле:

$$Z_{пр. пов} = C_{ч} \cdot Ч_{ф},$$

где $Z_{пр. пов}$ – заработная плата работника за месяц, руб.;

$C_{ч}$ – часовая тарифная ставка работника конкретного разряда, руб.

$Ч_{ф}$ – фактически отработанное работников количество часов в месяце, ч.

Часовая тарифная ставка определяется делением месячной тарифной ставки, установленной в соответствии с тарифной сеткой, на среднемесячный нормативный фонд рабочего времени.

2. *Повременно-премиальная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий основную оплату в зависимости от количества отработанного времени и дополнительное вознаграждение (премии) работников за достижение высоких количественных и качественных характеристик результатов трудовой деятельности. При повременно-премиальной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле:

$$Z_{повр. прем} = C_{ч} \cdot Ч_{ф} \cdot \left(1 + \frac{K}{100}\right),$$

где $Z_{повр. прем}$ – заработок работника при повременно-премиальной оплате, руб.;

K – коэффициент премиальных доплат от тарифного заработка.

Смешанная форма оплаты труда (сдельно-повременная) – это форма оплаты труда, предполагающая использование в процессе стимулирования элементов как сдельной, так и повременной форм оплаты труда. Современными примерами смешанных форм оплаты труда являются следующие системы:

- Тэйлора;
- Барта-Меррика;
- Ганта;
- Аткинсона и др.

1. *Система оплаты труда Тэйлора* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий расчет расценок на базе тарифных ставок. При этом,

изменение тарифной ставки соответствует изменению уровня выполнения норм.

2. *Система Барта-Меррика* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий изменение оплаты труда в зависимости от установленных норм времени. Стоит отметить, что нормы времени определяются методом хронометражных наблюдений за наиболее квалифицированными и опытными работниками, имеющими максимальную интенсивность труда. Так, выполнение нормы в диапазонах 60–83 %, 83–100 %, более 100 % оплачивается соответственно по расценке 100 %, 110 %, 120 % по отношению к базовой.

3. *Система Ганта* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий:

- при выполнении нормы выработки до 100 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 85–90 % от базовой сдельной тарифной ставки (повременная оплата труда);

- при выполнении норм выработки на 100 % и более производить оплату труда в соответствии с расценками за единицу продукции (сдельная оплата труда);

- при выполнении особо сложных, опасных, трудоемких работ базовая тарифная ставка сдельщика составляет 140 % от нормального значения.

4. *Система Аткинсона* – это вид смешанной оплаты труда, являющийся аналогом системы Ганта. Так, система предполагает:

- при выполнении нормы выработки до 75 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 66 % от базовой сдельной тарифной ставки;

- при выполнении норм выработки на 76–99,9 % производить оплату труда по ставке, составляющей 66 % от базовой сдельной тарифной ставки и дополнительно увеличивать данный показатель на 1,32 % за каждый процент повышения выполнения норм выработки сверх 75 %;

- при достижении 100 % выполнения норм выплачивается полная сдельная заработная плата и надбавка в размере 5 % заработка, в дальнейшем за каждый процент перевыполнения нормативного показателя расчётная тарифная ставка возрастает на 5 %.

Стоит отметить, что среди многообразия форм оплаты труда, применяемых на производстве, необходимо уделить особое внимание *прогрессивным системам*, позволяющим в современных условиях значительно повысить результаты трудовой деятельности работников. Так, среди многообразия гибких систем можно выделить следующие системы оплаты труда:

- на основе собственной тарифной сетки;
- комиссионная система;

- на основе плавающих окладов;
- грейдинговая система оплаты труда.

1. *Система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки организации.* Такая система предполагает применение оригинальной тарифной сетки оплаты труда. Наниматель самостоятельно устанавливает тарифные разряды, тарифные коэффициенты, ставку 1 разряда, что позволяет работникам получать вознаграждение максимально соответствующее сложности и напряженности труда в конкретной организации. Стоит отметить, что подобная система оплаты требует обязательной фиксации должностей, профессий и разрядов работников в локальном нормативном правовом акте.

2. *Комиссионная система оплаты труда.* Такая система оплаты труда предполагает дополнительные выплаты сотруднику в соответствии с доходом, который он приносит организации по результатам собственной трудовой деятельности. Примером комиссионной оплаты труда могут быть: выплаты продавцу, составляющие фиксированный процент от проданного товара; выплаты менеджеру по рекламе соответствующие количеству привлеченных клиентов и т. д.

Существует два типа комиссионной формы оплаты труда:

- комиссионно-премиальная (оклад и проценты);
- комиссионно-сдельная (только проценты).

3. *Система оплаты труда на основе плавающих окладов.* Данная система предполагает ежемесячное формирование нового должностного оклада работнику на будущий месяц по результатам его трудовой деятельности за расчетный месяц. Следовательно, система оплаты труда на основе плавающих окладов предполагает понижение или повышение размеров заработной платы работника в соответствии с изменением его производительности труда.

4. *Грейдинговая система оплаты труда.* Сущность данной оплаты труда заключается в том, что каждому работнику в соответствии с его ценностью для организации присваивается грейд (ранг). При этом, в основу определения ценности сотрудника положены следующие критерии:

- профессиональные знания и опыт работы;
- самостоятельность принятия решений;
- ответственности работника;
- профессиональные риски;
- интеллектуальная деятельность и т. д.

При этом, должности оцениваются в соответствии с количеством баллов, набранных по каждому из критериев. Далее, наиболее близкие по количеству баллов должности объединяются в группы, т. е. грейды. В рамках

каждого грейда рассчитываются размеры «вилки» с соответствующими им коэффициентами (1,0; 1,1; 1,2 и т. д.), в рамках которых варьируется зарплата сотрудников. Стоит отметить, что преимуществом такой системы является то, что работник, не меняя грейда, с ростом профессионализма может увеличивать свое вознаграждение.

Другим наиболее распространенным видом денежных материальных стимулов являются доплаты и надбавки, премии. Применение таких видов обусловлено необходимостью учета дополнительных затрат работников и их вознаграждения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности.

Премии – это денежные выплаты краткосрочного стимулирующего характера, предполагающие вознаграждение работника за особые повышенные результаты трудовой деятельности, источником которой является фонд материального поощрения. Стоит отметить, что такая выплата имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Более детально доплаты, надбавки и премии будут рассмотрены в разделе «Долгосрочные и краткосрочные стимулы».

Следует подчеркнуть, что наибольшая эффективность системы оплаты труда и трудовых вознаграждений в целом обеспечивается выполнением следующих принципов:

– *повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.* Реализация этого принципа позволяет повысить покупательную способность заработной платы, что способствует реализации произведенной продукции и созданию условий для продолжения производственного цикла;

– *обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.* Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты необеспеченных товарами денег, усиления инфляции;

– *дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов.* При несоблюдении этого принципа оплата труда приобретает уравнилительный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы;

– *сочетание государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением,* т. е. действующая система оплаты труда в

организации должна поддерживаться государственными нормами и стандартами;

– *простоты, логичности и доступности организации оплаты труда*, т. е. каждому работнику организации должна быть понятна информация о том, от чего зависит его заработок и что он должен сделать, чтобы его повысить.

Далее перейдем к рассмотрению *неденежных материальных стимулов*. В рамках вышеназванных стимулов можно выделить следующие группы:

- дополняющие условия труда;
- социальные;
- имиджевые;
- индивидуальные (табл. 10).

1. *Дополняющие условия труда* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой предоставление работнику дополнительных средств для более комфортного выполнения трудовой деятельности, которые необходимы работнику, но не предусмотрены в нормативах по оборудованию рабочего места. Примером дополняющих условий труда может служить организация рабочего места. Так, среднестатистический работник проводит за рабочим местом восемь часов пять дней в неделю. При этом, стоит отметить, что несмотря на попытки стандартизировать рабочее место, идеального места не существует. Все зависит от индивидуальных особенностей работника и выполняемой трудовой деятельности в организации. Следовательно, оснащения рабочего места необходимым для работы современным оборудованием, средствами связи, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и т. д. является стимулом для более производительной работы. Также к данной группе неденежных материальных стимулов можно отнести предоставление сотруднику личного автомобиля, отдельного кабинета для работы или его ремонт, привлечение в помощь сотруднику секретаря или помощника и т. д.

2. *Социальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой повышение эффективности использования рабочего времени путем высвобождения дополнительного времени работника. В результате нерационального распределения свободного и рабочего времени многие сотрудники организации испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. В подобной ситуации, когда работник остро нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он старается избегать ее, понижая тем самым результаты своей трудовой деятельности. Для избегания подобной негативной ситуации могут быть использованы следующие социальные стимулы:

- доставка сотрудников на работу;
- медицинская страховка;

– режим гибкого рабочего времени и т. д.

Таблица 10. Материальные неденежные стимулы

Группы стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте или должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников на работу или с работы; негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; полная или частичная компенсация стоимости питания и организация питания; полная или частичная компенсация стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри организации и вне нее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и др.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение, удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов или поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов или поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем или компенсация стоимости аренды жилья

Также к данной группе стимулов можно отнести организацию бесплатного питания. Затраты времени на питание вне организации обычно превышают аналогичные затраты в пределах ее расположения, следовательно, работник получает больше свободного времени для удовлетворения личных надобностей, отдыха, а также для трудовой деятельности.

3. *Имиджевые стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, основанных на повышении статуса работника внутри организации и за ее пределами.

Примерами имиджевых стимулов могут служить:

- предоставление служебного автомобиля для поездок в командировки;
- организация питания в отдельном зале для высшего руководства;
- оплата дорогостоящего отдыха для работника и членов его семьи;
- ведение VIP-клиента организации;
- курирование крупного особо важного проекта и т. д.

4. *Индивидуальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, применяемая к наиболее ценным сотрудникам организации. Стоит отметить, что применение индивидуальных стимулов предполагает привлечение и удержание наиболее ценных для организации сотрудников. Примером такого стимулирования может служить:

- предоставление подарков для работников к определенным праздникам или событиям – юбилеи сотрудников;
- подарки за стаж работы;
- новый год;
- дни рождения и т. д.

Также к таким подаркам можно отнести предоставление сувениров особо ценным работникам с фирменной символикой организации, которые можно использовать в повседневной жизни, такие как: ручки, брелоки, кружки и т. д. Существенным индивидуальным стимулом можно считать и получение у нанимателя беспроцентного займа.

Следует отметить, что система оплаты труда должна оказывать мотивационное и стимулирующее действие на персонал организации.

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с:

- социальными,
- моральными,
- творческими,
- социально-психологическими потребностями,
- потребностями в самоутверждении и т. д.

1. *Социальные стимулы* связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Основным социальным

стимулом можно считать перспективы карьерного роста. Не каждый высококвалифицированный сотрудник будет длительное время работать в организации, не имея таких перспектив, даже в случае дополнительной мотивации в виде соответствующей оплаты труда. Другими примерами социальных стимулов могут служить:

- участие в управлении организацией,
- престиж работы,
- прохождение обучения с последующим получением соответствующего документа и т. д.

2. *Моральные стимулы* – это группа стимулов, связанных с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении (табл. 11). Олицетворением моральных стимулов является признание. Так, людям необходимо знать, не только как выполнять свои трудовые обязанности, но и на сколько результаты их трудовой деятельности замечены и оценены окружающими.

Таблица 11. **Моральные стимулы**

Группа стимулов	Стимулы
1	2
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания. Собрания трудового коллектива. Презентации успешных проектов. Организованный внутренний пиар. Целенаправленная идеологическая работа. Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть). Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга, т. е. коллективные мероприятия, направленные на сплочение коллектива
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, статусными

	премиями. Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
--	--

Окончание табл. 11

1	2
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация кадров. Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке навыков эффективного взаимодействия

Признание бывает личным и публичным. Личное признание представляет собой доклады высшему руководству о наиболее отличившихся работниках и последующее их вознаграждение. Примерами личного признания являются:

- почетные грамоты;
- похвала от руководства;
- письменные благодарности и т. д.

К публичному признанию относится широкое распространение в средствах массовой информации о трудовых достижениях работников. Примерами публичного признания являются:

- публикация в газете;
- доска почета и т. д.

3. *Творческие стимулы* рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Такие стимулы выражаются в возможности перехода работнику от монотонного процесса трудовой деятельности к более интересному, творческому содержанию.

При этом под монотонностью процесса трудовой деятельности может пониматься как объективная характеристика самого процесса трудовой деятельностью, так и субъективная, как следствие длительной однообразной работы. Пример творческого стимула является возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

4. *Социально-психологические стимулы* – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – социально-психологический климат в коллективе, формирующийся благодаря:

- стилю руководства,
- авторитету руководителя,
- особенностям членов коллектива,
- отношениям формального и неформального лидера и т. д.

Стоит отметить, что положительный климат в коллективе благотворно влияет:

- на состояние работающих сотрудников,
- характер и формы межличностных отношений,
- дисциплинированность,
- самостоятельность и т. д.

Одним из способов управления социально-психологическим климатом является проведение корпоративных мероприятий, способствующих формированию коллектива, как единой команды, и повышению авторитета организации в целом, не только среди сотрудников. Так, можно выделить следующие мероприятия по цели проведения:

- празднично-развлекательные (празднование Нового года);
- сплочение коллектива (абонементы для совместного посещения бассейна);
- обозначить и подчеркнуть заслуги лучших сотрудников;
- наладить связи между руководителем и подчиненными;
- создать дух соперничества (мероприятия в виде соревнования) и другое.

5. *Стимулы самоутверждения.* Последней и самой сложной группой нематериальных стимулов являются стимулы самоутверждения. Стимулы, входящие в данную группу, имеют глубоко индивидуальный характер. Такие стимулы представляют собой внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

Следует отметить, что для эффективной работы предприятия целесообразно налаживание диалога между руководством и сотрудниками, целью которого выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации. Необходимо подчеркнуть, что существуют различные классификации стимулов. Так, например, И. П. Поварич и Б. Г. Прошкин дополнительно выделяют стимулирование свободным временем и организационное (трудовое) стимулирование.

Таким образом, существует многообразие финансовых и нефинансовых стимулов, при этом выбор их применения на практике целиком и полностью зависит от администрации организации. Возможность использования стимулов зачастую определяется финансовым положением предприятия, вместе с тем, в зарубежных успешных организациях применяется совокупность финансовых и нефинансовых стимулов, при этом предпочтение

отдается преимущественному использованию группы нефинансовых стимулов.

5.3. Долгосрочные и краткосрочные стимулы

В соответствии с периодом воздействия на работника выделяют следующие стимулы: долгосрочные, краткосрочные. В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику.

Краткосрочные стимулы – это материальное воздействие на интересы работника в течение данного текущего года. К краткосрочным стимулам на практике относят:

- надбавки и доплаты,
- плата за единицу произведенной продукции,
- индивидуальные премии и программы участия в доходах организации.

Рассмотрим более подробно краткосрочные стимулы и случаи их применения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности. Надбавки и доплаты могут выступать в качестве стимула за:

- сверхурочную работу,
- сменную работу (работу в выходные и праздничные дни),
- явку на работу (сверхурочный вызов на работу),
- явку на работу (простои),
- опасную работу и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения надбавок и доплат:

1. *Сверхурочная работа*. На практике случается ситуация, требующая от сотрудников трудовую активность, превышающей 40 часов в неделю. В подобной ситуации работнику выплачиваются надбавки за сверхурочную работу. Стоит отметить, что расходы на выплаты сверхурочных обычно не превышают найма дополнительной рабочей силы. Особенно актуально применение доплат за сверхурочную работу на должностях требующих дополнительного опыта и квалификации.

2. *Сменная работа (работа в выходные и праздничные дни)*. Существует ряд профессий, предполагающих наличие работника на рабочем месте 24 часа в сутки. В таких случаях предполагается сменная работа (вторая смена 16:00–00:00, третья смена 00:00–08:00), при этом работник получает

дополнительную надбавку за работу в выходные и праздничные дни. Такая доплата не рассматривается как часть базовой зарплаты работника. Так, к примеру, работники, рабочие дни которых попадают на субботу получают полуторную ставку, на воскресенье и праздничные дни – двойную.

3. *Явка на работу (сверхурочный вызов на работу)*. Работники, занимающие ответственные должности и по объективным причинам не имеющие возможности к замене вследствие определенных умений и навыков могут быть вызваны на сверхурочную работу в любой момент времени. В подобной ситуации работник получает надбавку, т. к. в любой момент времени сотрудник находится в состоянии ожидания работы, может быть вызван, и должен быть готов выполнять трудовую деятельность.

4. *Явка на работу (простои)*. В случаях, когда работнику не сделали соответствующего предупреждения, тот явился на работу, но не может приступить к трудовой деятельности по объективным, не зависящим от него причинам, сотруднику полагаются выплаты компенсационного характера. Предполагается следующий механизм компенсации:

- работник получает заработную плату за полный трудовой день, если работа была начата, но приостановлена от независящих от работника причин;
- работник получает заработную плату за минимальные 4 часа, в случае, если работы не было в наличии, а сотрудник в соответствии с графиком должен находиться на рабочем месте.

5. *Опасная работа*. В случае вредных, неблагоприятных для человеческого организма условий труда предполагаются выплаты компенсационного характера за дополнительные усилия, прилагаемые работником в ходе выполнения трудовой деятельности. Надбавки за опасную работу различаются в зависимости от уровня опасных условий и оказываемого влияния на работника.

Другим примером краткосрочных материальных стимулов является *плата за единицу произведенной продукции*. Подобные стимулы представляют собой установление соотношения единицы результата трудовой деятельности работника к единице оплаты труда. При этом, в качестве показателей такого соотношения выступают:

- 1) норма времени, т. е. затраты трудового времени на производство единицы продукции или выполнения единицы работы;
- 2) норма обслуживания, т. е. результат трудовой деятельности, который необходимо получить за единицу времени;
- 3) норма численности, т. е. количество работников необходимых для выполнения единицы работы.

Индивидуальные премии и награды также являются примерами краткосрочного стимулирования. Основой стимулирования является

вознаграждение работника за положительную трудовую деятельность. Стоит отметить, что действия работников, имеющие особую значимость для администрации организации, могут дополнительно вознаграждаться индивидуальными премиями и наградами. Примерами индивидуальных премий и наград служат премии за:

- посещение,
- срок службы,
- направление,
- патенты,
- достижения,
- соревнования и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения индивидуальных премий и наград:

1. *Премия за посещения* – это выплаты материального характера, встречающиеся в зарубежной практике и призванные решить проблему с прогулами. Применяется такой стимул в организациях, в которых замена работников является затруднительной ввиду наличия определенных навыков и опыта у постоянных работников.

2. *Награды за срок службы*. Дополнительная награда за срок службы в организации (10, 20, 30 лет). Такая награда, помимо денежного вознаграждения, предусматривает в некоторых организациях дополнительное стимулирование неденежного характера (золотая ручка, алмазные запонки и т. д.).

3. *Награды за направление*. Работники, которые отбирают, направляют и обучают молодых специалистов, претендующих на место работника организации, имеют дополнительное вознаграждение за свои усилия, в случае если такой работник становится полноправным членом трудового коллектива. Такие стимулы уместно применять только в исключительных случаях, когда спрос на рабочую силу значительно превышает ее предложение.

4. *Награды за патенты*. Инновационная деятельность организации – это рискованная деятельность, позволяющая в случае успеха значительно выделить предприятие перед его конкурентами на рынке. Вследствие чего работникам, занимающимся инновационной деятельностью, результаты которой признаны научным сообществом и имеют патенты, предоставляется дополнительная награда.

5. *Награды за достижения*. Некоторые организации помимо основной награды – продвижение по службе, предполагают наличие дополнительных стимулов, таких как публикации в профессиональных журналах достижений работника за весь период трудовых отношений и т. д.

6. *Премии за соревнования.* Во многих организациях применяется механизм соревнования между трудовыми коллективами или отдельными работниками. Участие и победа в таких соревнованиях предполагает дополнительное стимулирование. Важно отметить, что создание в коллективе здоровой конкуренции способствует значительному повышению эффективности труда. В качестве критериев для соревнований выступают такие показатели, как:

- производительность труда,
- качество продукции,
- издержки производства и реализации (их сокращение),
- коэффициент использования времени смены и т. д.

Программы участия в доходах организации. Сущность стимулирования с применением программ участия работников в доходах организации заключается в разделении дополнительной прибыли, полученной от дополнительных трудовых усилий работников между организацией и ее персоналом. Применение таких стимулов получило наибольшее распространение в зарубежных организациях и базируется на:

- системе Скэнлона,
- системе Ракера,
- системе Ипрошеар.

Рассмотрим вышеназванные системы распределения прибыли организации более детально.

1. *Система Скэнлона.* Данная система предполагает распределение экономии заработной платы полученной в результате роста производительности труда. Реализация этой системы предполагает наличие трех этапов:

Первый этап – определение доли фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции.

Второй этап – сравнение фактического и нормативного показателя.

Третий этап – в случае, если фактический показатель превышает нормативный, то полученная разница распределяется между организацией и работниками в пропорции 1:3 соответственно.

2) *Система Ракера* – это система, основанная на премировании работников за увеличение показателя объема условно чистой продукции в расчете на один рубль заработной платы. При этом расчёт условно чистой продукции предполагает разницу между объемами продаж и другими затратами организации (проценты за кредит и выплаты банкам, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, прочие выплаты внешним организациям).

3) *Система Инпрошеар*. Данная система, основанная на премировании работников за экономию рабочего времени, требуемого на выполнение заданного объема работ (норма времени). Система аналогична предыдущим, однако предполагает расчет повышения производительности труда не в денежном эквиваленте, а в затратах рабочего времени (в человеко-часах).

Существуют и другие системы распределения прибыли, вместе с тем, стоит отметить ряд *характерных черт для применения такого стимула*:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению в процессе принятия решений. Такой подход позволяет сохранить принципы гласности и справедливости;

2) определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем распределения прибыли, что также позволяет соблюсти принцип справедливости. Важно подчеркнуть, что рядовые работники лучше осознают показатели, позволяющие поднять производительность труда на предприятии, нежели администрация организации.

Рассмотрев краткосрочные стимулы, переходим к группе долгосрочных стимулов. Так, *долгосрочные стимулы* представляют собой материальное воздействие на интересы работника в течение длительного периода времени (всей трудовой деятельности работника). Примерами долгосрочных стимулов могут служить:

- пенсионные планы,
- отсроченные компенсационные выплаты,
- отсроченное участие в прибылях,
- участия работников в акционерной собственности и т. д.

Рассмотрим более детально долгосрочные стимулы:

1. *Пенсионный план*. Подавляющее большинство работников, работающих в организации более 10 лет надеются на уверенность и социальную защищенность после окончания своей трудовой деятельности. Подобную уверенность работникам придает уровень полагающейся работнику пенсии за выслугу лет. Следовательно, пенсионный план – это программа для работников по увеличению пенсионных пособий, положенных им в пожилом возрасте. Различают два основных типа пенсионных планов: с установленными выплатами и с установленными взносами. Планы с установленными выплатами предполагают раскрытие суммы обязательств по плану перед работником. Планы с установленными взносами предполагают раскрытие только суммы взносов, при этом размер пенсии определяется только накоплениями на пенсионном счете.

2. *Отсроченные компенсационные выплаты.* Данный стимул тесно связан с пенсионным планом и предполагает долю материального вознаграждения, начисленного, но не выплачиваемого до определенного периода времени. Примерами отсроченных компенсационных выплат могут служить отчисления в пенсионные или страховые фонды. Такие выплаты предполагают вознаграждения в будущих периодах за достижения в текущем периоде, что позволяет мотивировать сотрудника на более длительную работу в организации. Стоит отметить, что при досрочном изъятии средств или увольнении работника начисляются специальные штрафы.

3. *Отсроченное участие в прибылях* – это способ долгосрочного стимулирования работника, при котором определенная доля из прибыли организации выделяется работнику ежегодно, однако выплаты не происходят, и сумма поступает на сберегательный счет, с которого работник имеет право снять денежные средства по истечению определенного периода времени или выхода на пенсию.

4. *План участия работников в акционерной собственности.* В ходе трудовой деятельности работник ежегодно получает долю в организации в размере акций пропорционально сроку службы и величине заработной платы. При этом, работник до выхода на пенсию не имеет права продажи акций. При зачислении акций на счет учитывается также должность сотрудника. Работникам держателям акций может даваться возможность голосовать по своим акциям, при этом такая возможность может и не предоставляться.

5.4. Позитивные и негативные стимулы

По специфике методов воздействия применяемые стимулы делятся на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовлетворения от самого процесса. На практике используется также название «метод пряника» для обозначения данной группы стимулов.

Примерами позитивных стимулов являются:

- бонусные выплаты,
- премии,
- льготы,
- оплачиваемый отпуск,
- дополнительные выходные дни,
- повышение по должности и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения позитивных стимулов заключается в том, что такое воздействие не только вознаграждает работника

за трудовое поведение, требуемое организацией, но и создает чувство удовлетворенности, что вдохновляет на продолжение активной плодотворной трудовой деятельности. Следовательно, цель применения позитивных стимулов – это достижение лучших результатов и поощрение развития.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. На практике используется также название «метод кнута» для обозначения данной группы стимулов. Примерами негативных стимулов являются:

- замечания,
- выговора,
- штрафы,
- взыскания,
- увольнение,
- лишение льгот,
- перенос отпуска на неудобное время,
- угроза увольнения и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения негативных стимулов заключается в том, что стимулируемый испытывает чувство страха потерпеть неудачу. При этом наказание имеет ценность не как воздействие на подчиненного за его неправильное действие, а как барьер, который блокирует повторение аналогичных будущих действий, нежелательных для организации. Важно подчеркнуть, что цель применения негативных стимулов – это устранение неудач и рисков. Для выполнения данной цели существует ряд правил, которые нужно выполнять для эффективного и уместного использования негативного стимулирования:

- 1) своевременность применения негативного стимулирования, следующего за нежелательным поступком;
- 2) необходимо, чтобы работник четко понимал причины применения негативных стимулов, а также способы их устранения;
- 3) делать акцент на возможность предотвращения недостатков;
- 4) не устраивать «разбор полетов» наказуемого работника в присутствии подчиненных;
- 5) наряду с негативными стимулами необходимо вносить элементов похвалы, уважительного отношения к личности;
- 6) персонал должен быть информирован о правилах игры, т. е. о нежелательных действиях и последующих мерах;
- 7) применение негативных стимулов должно соответствовать проступку;

8) применение материальных негативных стимулов допустимо только в тех случаях, когда действиями работника организации нанесен прямой материальный ущерб;

9) не допускать после критики понижения требований к продуктивности работы;

10) необходимо установить причины негативного поведения.

В соответствии с вышеназванными условиями, важно выявлять случаи, при которых такое стимулирование возымеет эффект, для чего необходимо понимать причины нежелательных действий работника. Так, среди основных причин можно выделить следующие:

1) *вознаграждение несоответствующее трудовой деятельности.* Рассматривая данный случай с позиции теории справедливости Адамса можно заключить, что сотрудник, считая свое вознаграждение несправедливым, теряет мотивацию к трудовой деятельности и ищет альтернативные пути восстановления справедливости. Применение негативного стимулирования в данном случае лишь ухудшит ситуацию;

2) *невыполнимые задачи.* Рассматривая такой случай с позиции теории ожидания В. Врума можно заключить, что сотрудник, не находя устойчивой связи между затраченными усилиями на выполнение поставленных задач и вознаграждением трудовой деятельности ищет альтернативные пути удовлетворения собственных потребностей. Применение негативного стимулирования в данном случае может, как не возыметь никакого эффекта, так и ухудшить ситуацию;

3) *отсутствие свода моральных принципов.* Данная ситуация свойственна для организаций, где основной задачей является получение прибыли. В подобных ситуациях практикуются обманы клиентов, партнеров и даже собственных сотрудников. Применение негативного стимулирования в данном случае уместно;

4) *неуважение со стороны руководства.* Проявление негативного поведения в данной ситуации обуславливается, с одной стороны – желанием отомстить руководителю, с другой – получить компенсацию (в т. ч. моральную) за проявленное неуважение. Применение негативного стимулирования в данном случае уместно, однако рекомендуется решать конфликт другими методами;

5) *привычки работника и опыт безнаказанности действий.* Проявление негативного поведения в данном случае объясняется личностными факторами самого работника. Борьба с проявлением негативного поведения в таких случаях является затруднительным. При этом, применение негативного стимулирования в таких случаях уместно.

В зарубежных литературных источниках рекомендуется крайне осторожно и ситуационно использовать негативное стимулирование. Вместе с тем, стоит отметить возможность получения аналогичных результатов при применении как позитивных, так и негативных стимулов. Так, например, работник будет стремиться к получению максимального результата трудовой деятельности, как из-за страха быть уволенным (негативная мотивация), так и за счет возможности быть замеченным и получить дополнительное вознаграждение (позитивная мотивация).

5.5. Побуждение, вознаграждение, принуждение

По направленности на мотивационную структуру личности стимулы подразделяются на три группы:

- побуждение,
- вознаграждение,
- принуждение.

Побуждение – это группа стимулов, направленных на создание внутренней мотивации с целью формирования устойчивого интереса к содержанию трудовой деятельности. В данную группу преимущественно входят положительные стимулы денежного или неденежного характера, предполагающие осознанное или не осознанное воздействие на мотивационную структуру личности.

Вознаграждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации. Стоит отметить, что в отличие от побуждения вознаграждение предполагает использование как положительных, так и отрицательных стимулов. Важно подчеркнуть особую эффективность использования совокупности материальных и нематериальных стимулов в процессе применения вознаграждения.

Принуждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации, основанная на применении отрицательных стимулов в условиях, предполагающих наличие ограничений свободы выбора линии поведения для стимулируемого. Данная группа стимулов обладает следующими особенностями:

- группа включает отрицательные стимулы;
- стимулы предполагают ограничение свободы выбора трудового поведения;
- принуждение воздействует на первичные потребности работника, обеспечивающие его существование.

Принуждение бывает двух видов: прямое и косвенное.

Прямое принуждение – это группа стимулов, основанных на отношениях господства и подчинения. Примерами прямого принуждения в современных условиях служат: труд заключенных, военнопленных. Важно подчеркнуть, что данная группа стимулов наименее эффективна с точки зрения результатов трудовой деятельности, так как предполагает подавление интересов личности, что, в свою очередь, вызывает отсутствие интереса к труду.

Косвенное принуждение к трудовой деятельности характеризуется наличием у субъектов определенной свободы выбора, однако, уровень удовлетворения интересов личности остается критическим. Косвенное принуждение бывает нескольких видов:

1) *экономическое принуждение* предполагает вынужденную продажу рабочей силы в обмен на необходимое для существования количество денежных благ. Важно отметить, что в настоящее время экономическое принуждение наиболее распространенная форма в развитых странах со стабильной экономикой;

2) *административное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему отрицательных стимулов в отношении субъекта с использованием административных рамок;

3) *социально-нормативное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему этических, культурных, религиозных и идеологических норм. При этом свобода выбора ограничивается господствующими в обществе социальными нормами;

4) *технологическое принуждение* представляет собой ограничение свободы работника в выборе места приложения труда на основе отчуждения труда как деятельности. Примером технологического принуждения может случить «закрепление» работника за рабочим местом.

Таким образом, побуждение в соответствии с определением формирует внутреннюю мотивацию, принуждение и вознаграждение – внешнюю. При этом при создании мотивационной структуры нельзя использовать только вознаграждение. Так, применение стимулов, направленных на создание внешней мотивации дает краткосрочный результат и требует постоянного подкрепления. При этом, постоянно требуется увеличение воздействия для удовлетворения растущих потребностей работников. Применение стимулов, направленных на создание внутренней мотивации дает долговременный эффект, однако, мгновенного результата от воздействия не последует. Вследствие чего, необходимо комплексно использовать, как стимулы для создания внутренней мотивации, так и стимулы для создания внешней.