

Мотивация работника - фактор повышения производительности труда

© 2017 Подвойский Глеб Львович

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник
Центра макроэкономических отношений департамента экономической теории
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49
E-mail: glpodvoyskiy@fa.ru

Обосновано, что мотивация работника является одним из важнейших факторов, позволяющих добиться существенного повышения производительности труда. Подробно рассматриваются основные социально-психологические типы работников, особо выделяется то, что служит главным мотиватором повышения их трудовой активности. Важнейшая роль в повышении мотивации работников принадлежит методам материального и нематериального стимулирования. Изучение практического опыта работы эффективных российских компаний позволяет сделать вывод, что проблема роста производительности труда может быть решена при условии разработки и внедрения комплексной системы мотивации работников, дающей возможность 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 компании.

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

Введение

Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации на своем заседании 21 марта 2017 г. рассмотрел вопрос о производительности труда. Предваряя обсуждение, В.В. Путин особо подчеркнул, что сегодня производительность труда - "ключевой вопрос экономического развития", отметив, что она серьезно отстает от европейского и американского уровня. Завершая свое выступление, Президент РФ предложил "на федеральном уровне с участием институтов развития создать центр компетенции. Его задача - распространить лучший мировой опыт, лучшие российские практики в сфере повышения производительности и организации труда. Речь о том, как оптимизировать производственный и бизнес-процессы, мотивировать работников. Этими знаниями должны владеть и представители органов власти, в том числе на местах, и управленческий персонал предприятий".

Производительность труда - это многоаспектная, многослойная и многофакторная проблема, которая требует глубокого научного анализа и осмысления. Россия вступила в период крупномасштабных экономических трансформаций с грузом "старых" проблем в сфере труда, которые накопились в советский период. Но при переходе на новую экономическую модель возникли

"новые" проблемы, которые наложились на старые, в том числе на проблему низкой производительности труда.

Успешное решение проблемы повышения производительности труда в российских компаниях и фирмах будет зависеть не только от снятия внешних экономических и административных барьеров, не только от построения в компаниях эффективных производственных и бизнес-процессов, но и от внедрения комплексной системы мотивации работников.

1. Сфера труда: постсоветские трансформации

25 лет назад был дан старт широкомасштабной трансформации советской экономической модели. В сфере труда произошли радикальные изменения. Эти изменения были связаны не только с тем, что была разрушена прежняя модель "выращивания работника": сменилась вся система социальных лифтов, которые работали в советский период, а с ней и вся трудовая идеология, которая культивировалась в прежней системе. Что происходило в сфере труда в этот период?

Первое. Процесс приватизации государственных предприятий разрушил монополию государства как главного и единственного работодателя. Возникли акционерные общества, частные предпри-

ятия, индивидуальные предприниматели. Для людей старшего и среднего поколения отношения “хозяин – работник” были в новинку, а новый трудовой кодекс, который законодательно оформлял отношения сторон, их права и обязанности, был введен в действие с 1 февраля 2002 г., т.е. почти через 10 лет после начала экономических реформ.

Второе. В постсоветский период произошли глубокие качественные изменения в сфере труда. С одной стороны, налицо были радикальные изменения к худшему: неработающие предприятия и организации, ликвидация многих учебных и научных центров, рост реальной и скрытой безработицы, очень низкая плата за труд, постоянные задержки выплаты заработной платы миллионам наемных работников. Ведущий английский экономист, директор Центра научных исследований проблем развития Кембриджского университета, профессор Питер Нолан так описал эти процессы: “В 1992 году мы с женой были в Санкт-Петербурге, я там читал курс лекций. Я никогда не забуду того, что увидел тогда: людей, которые были раздавлены, их культура растоптана, нищих инженеров и ученых, продававших ботинки и прочую мелочь. Это ужасное зрелище – разрушение культуры и потерянные люди, потерявшие все. Сейчас на Западе говорят, что альтернативы не было. Я думаю, это абсолютно не так. Уверен, были и другие варианты”.

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

Третье. Резкое обнищание миллионов работающих приводило к необходимости смены профессий, шли процессы массовой деqualификации высококвалифицированных рабочих и инженеров. Это был колоссальный психологический шок для людей.

Вице-президент Никитского клуба, научный редактор журнала “Эксперт” А.Н. Привалов, выступая на заседании клуба, посвященном 25-летию рыночных реформ в России, подчеркнул, что 90-е гг. – это время страшной социальной деградации, когда целые интеллектуальные слои общества ударились в нищету и спустились по квалификационной пирамиде.

Четвертое. Массовый приток низкоквалифицированных специалистов из ближнего зарубежья деформировал зарождающийся российский рынок труда и привел к существенному падению стоимости рабочей силы.

Пятое. Труд в постсоветский период стал фактически монопольным средством обеспече-

ния благосостояния. На социальные гарантии и льготы, которые существовали ранее в советское время, сегодня наемный работник уже не может рассчитывать. Именно поэтому в настоящее время большинство россиян готовы к работе. Но эта готовность не очень добровольная, скорее вынужденная, но испытываемая и демонстрируемая.

Шестое. Люди старшего поколения жили в трех эпохах: сначала в Советском Союзе, потом в “лихие 90-е”, теперь – при втором “издании” российского капитализма. У многих российских граждан за прошедшие годы была настолько подорвана ментальность, что они без особых на то причин испытывают негатив к работодателю, приходят на работу не для того, чтобы развивать себя и компанию, а используют принцип “инициатива наказуема” и не видят связи между результатами своей работы и зарплатой.

У российских работников невысока мотивационная составляющая, они редко держатся за рабочее место. К тому же они понимают, что, если их захотят уволить, они вряд ли что-то смогут сделать.

Седьмое. Исследователи отмечают, что корни многих трудовых проблем постсоветского периода 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.

Восьмое. Попытки сформулировать некие культурные национальные матрицы российского работника эксперты считают тупиковым направлением при изучении проблемы трудовой мотивации. Но в наших силах изменить доминирующую у нас трудовую мотивацию: поменьше усилий – побольше вознаграждение.

Девятое. Опросы показывают, что для работника с увеличением трудового стажа и профессиональной квалификации становится важным не только заработок, но и интересная работа. Социологи сформулировали эту установку так: “Побольше зарабатывать на интересной работе в хорошем окружении и при высокой гарантии занятости: чтобы тобою дорожили”.

Десятое. 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.

Одиннадцатое. В постсоветский период в умах российских граждан произошел глубокий переворот в сторону индивидуалистического. Поэтому люди сегодня склонны не видеть, не замечать, игнорировать проявление альтруизма. 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 компании”.

Двенадцатое. Огромное влияние на жизненные установки работников за прошедшую четверть века оказали СМИ, особенно электронные. В сериалах 1990-х и 2000-х гг. проводилась идея о том, что богатство не зарабатывается долгим, упорным, кропотливым трудом, а либо сваливается на человека, либо имеет криминальное происхождение. Все это подавляло 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.

2. Основные социально-психологические типы работников

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

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 личных 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-за 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 финансовое благополучие для них вышло 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. 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 (трудовую) деятельность, т.е. когда работа явля-

ется 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 и не склонны рассуждать о смысле жизни. У них высокий уровень профессиональных притязаний, и они, обладая хорошим интеллектом, 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, - высоконравственные люди. Они честны и правдивы, склонны сверять свои поступки с ценностью всей жизни. Они глубоко погружены в свою профессиональную деятельность, у них доминирует потребность в самореализации, они хотят оставить след в той или иной конкретной сфере деятельности.

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. 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.

Исследования Института психологии РАН позволяют дополнить основные социально психологические типы современных работников.

Так, исследование Института показало, что 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.

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

Крайне редки в компаниях творческие работники, т.е. те, кто ищет разные варианты решения, до которых сам начальник не додумался. Так они самореализуются, поскольку 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 руководителя плох и такой тип работника, как пассивный исполнитель. Он слабо разбирается в работе, но стремится исполнить указания с высочайшей точностью. Из-за страха ошибиться он буквально истязает своего руководителя бесконечными уточнениями.

Еще один тип - уклонист. Он уходит от взаимодействия с руководителем, избегает поручений, а если его все-таки нагрузят, то быстренько схалтурит. Интересы этих людей обычно лежат в другой сфере, где они себя и реализуют.

3. Материальная мотивация работников

Материальная мотивация 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.

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 социологии и психологии.

Можно выделить следующие основополагающие принципы оплаты труда работников:

- оплата труда, обеспечивающая работнику достойный уровень жизни, стимулирующая 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 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 зарабатывания 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 сложной задачей, особенно с учетом тех реальных обстоятельств, в которых сегодня работают российские компании. Не просто убедить в справедливости оплаты самих ра-

ботников. Такое убеждение совершенно необходимо не только для того, чтобы задача повышения трудовой активности в компании решалась успешно, но и для того, чтобы социальный микроклимат в компании формировался в благоприятных условиях.

Задача осложняется еще и тем, что:

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

- организация оплаты труда не действует в автоматическом режиме, она применяется людьми и к людям, приносящим 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 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.

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.

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.

Система материального стимулирования работников требует постоянного мониторинга, чтобы быстро корректировать любые возникающие сбои. Кроме того, необходимо периодически (примерно раз в год) осуществлять общую оценку эффективности системы материального стимулирования работников, чтобы избежать эффекта насыщения, а в случае необходимости дополнять ее новыми элементами, которые могут дать экономический эффект.

4. Нематериальное стимулирование работников

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

- а) на 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 компании, 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 нашему мнению, к индивидуальному нематериальному стимулированию следует отнести мероприятия в рамках корпоративной культуры компании (различные награждения и т.д.), поощрение в виде учебы, 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 две основные социальные программы:

Программа “Здоровье работников”. В настоящее время физиологи считают, что при современной высокой интенсивности труда необходимо осуществлять постоянный медицинский мониторинг здоровья работников.

Программа “Пенсионная касса” призвана гарантировать работникам, которые длительное время трудятся 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 и прилагать усилия, чтобы накопления на счетах постоянно увеличивались. В программу “Пенсионная касса” работник включается после трех лет работы в компании.

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

5. Идеология компании как фактор мотивации работников

В настоящее время руководители успешных российских компаний приходят к выводу, что идеология компании становится важнейшим элементом всей системы мотивации работников.

Идеология компании - это система (а не набор) принципов и норм поведения компании, а также ее работников при осуществлении своей деятельности, которые не просто написаны на бумаге, а реально объединяют людей в компании ради достижения определенных целей.

Опыт успешных российских компаний говорит о том, что их успех во многом был достигнут благодаря правильной идеологии, которую заложили создатели компании в основу ее функционирования. Практическое воплощение идеологии предполагает разработку корпоративной культуры, которая будет направлена на развитие идеологической установки. Именно поэтому идеология становится мощным фактором, влияющим на повышение трудовой активности работников.

Формулировка идеологии компании достаточно длительный и сложный процесс, но это вовсе не означает, что руководитель компании не должен активно участвовать в нем. Наоборот, руководитель, стремясь сделать компанию более конкурентоспособной, должен уделять разработке идеологии компании самое пристальное внимание.

6. Комплексная система мотивации работников

Поиск новых мотивов и стимулов, повышающих трудовую активность работников, - ключевая задача для руководства компании, поскольку ее успешное решение позволит существенно повысить не только производительность труда, но и ее эффективность.

Комплексная система мотивации работников - эффективный инструмент повышения трудовой и социальной активности работников.

Она состоит из четырех блоков.

Первый блок - система материального стимулирования работников.

Второй блок - система нематериального стимулирования работников.

Этот блок - важнейший элемент во всей конструкции комплексной системы мотивации работников, поскольку именно он позволяет регулировать трудовые отношения в компании, действует как фактор смягчения социально-трудовой напряженности и позволяет укреплять доверие между работниками и руководством компании.

Третий блок - организация труда.

В состав данного блока входят как мероприятия, основная цель которых существенное повышение эффективности управления компании в целом, так и мероприятия, позволяющие повысить качество трудовой деятельности на каждом рабочем месте.

Четвертый блок - идеология и корпоративная культура компании.

Готовых, а тем более, универсальных комплексных систем мотивации работников не существует. Каждая компания с учетом ее особенностей и специфики, сложившихся традиций, системы управления, позиции на рынке и так далее выстраивает свою систему мотивации работников.

Эффект же от внедрения мероприятий комплексной системы мотивации работников может быть получен только при сведении в единое и логически целостное всех элементов, входящих в структуру каждого блока.

Заключение

Комплексная система мотивации работников даст возможность осуществить более активное вовлечение работников в общую работу по повышению эффективности производственных процессов, снижению брака и производственного травматизма. Ее внедрение, позволив суще-

ственно повысить производительность труда, потребует от руководства компании не только управленческого искусства, но и постоянной, напряженной работы.

1. Белоусов Р.А. Экономическая история России. XX век. Москва, 1999.

2. Бессокирная Г.П. Мотивация труда в постсоветской России: опыт и методики исследований // Социологические исследования. 2016. □ 2.

3. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. Москва, 2007.

4. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка. Москва, 2005.

5. Лейн Д. Социально-экономические итоги трансформаций в постсоциалистических странах // Мир России. 2016. □ 4.

6. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться результата при минимуме затрат. Минск, 2007.

7. Нолан П. Альтернатива развала СССР // Вольная экономика. 2017. □ 1.

8. Подвойский Г.Л. Производительность труда: опыт социально-экономического анализа // Труды Вольного экономического общества России. Т. 205. Москва, 2017.

9. Подвойский Г.Л. Российские предприятия: испытания кризисами и реформами // Кризис и проблемы менеджмента : сб. статей / под ред. Д.В. Кузина. Москва, 2010.

10. Подвойский Г.Л. Трудовая активность работников в условиях кризиса // Управленческие науки. 2015. □ 3.

11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Москва, 2009.

12. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва ; Санкт-Петербург, 2007.

13. Симонян Р.Х. К 25-летию гайдаровских реформ. Без гнева и пристрастия: экономические реформы 1990-х годов и их последствия для России. Москва, 2016.

14. “Эксперт” - деловой еженедельник и его приложения. URL: <http://www.expert.ru>.

15. Издательский дом “Коммерсантъ” - Первое частное независимое журналистское предприятие новой России. URL: <http://www.kommersant.ru>.

16. Официальные сетевые ресурсы Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru>.

17. Компания “АМИ-Систем” // Офиц. сайт. URL: <http://www.ami-sistem.ru/company>.

Поступила в редакцию 04.07.2017 г.