

Орлов, А. И., Федосеев, В. Н. (2003) Менеджмент в техносфере. М. : Изд. центр «Академия».

Соложенцев, Е. Д., Карасев, В. В., Соложенцев, В. Е. (1999) Логико-вероятностные модели риска в банках, бизнесе и качестве. СПб. : Наука.

Спицнадель, В. Н. (2005) Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000). СПб. : Бизнес-пресса.

Шаршукова, Л. (1997) Классификация. Обзорно-аналитическая статья в помощь предпринимателям, ищущим золотую середину // Риск. № 2. С. 64–69.

THE RISK THEORY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

N. N. Mironova

(The National Institute of Business)

The article summarizes various theoretical approaches to the definition of risk. The author clarifies the concept of risk in industry and presents the prerequisites for the control action on its implications for business economics. A classification of risks by the sources of their occurrence is given.

Keywords: risk, risk management, industrial enterprise, risk classification, the consequences of risks.

BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATION)

Abchuk, V. A. (2006) Riski v biznese, menedzhmente i marketinge. SPb. : Izd-vo V. A. Mikhailova.

Belykh, L. P., Fedotova, M. A. (1997) Restrukturizatsiia predpriiatiia. M. : Iuniti.

Burkov, V. N., Irikov, V. A. (1994) Modeli i metody upravleniia organizatsionnymi sistemami / otv. red. V. V. Kul'ba. M. : Nauka.

Vishniakov, Ia. D., Radaev, N. N. (2007) Obshchaia teoriia riskov. M. : Izd. tsentr «Akademiiia».

Dubrov, A. M., Lagosha, B. A., Khrustalev, E. Iu. (1999) Modelirovanie riskovykh situatsii v ekonomike i biznese. M. : Finansy i statistika.

Kleiner, G. B., Tambovtsev, V. L., Kachalov, P. M. (1997) Predpriiatie v nestabil'noi ekonomicheskoi srede: riski, strategiiia, bezopasnost'. M. : Ekonomika.

Makkarti, M. P., Flinn, T. P. (2005) Risk: upravlenie riskom na urovne top-menedzhmenta i sovetov direktorov / per. s angl. E. Dronova. M. : Al'pina Biznes Buks.

Orlov, A. I., Fedoseev, V. N. (2003) Menedzhment v tekhnosfere. M. : Izd. tsentr «Akademiiia».

Solozhentsev, E. D., Karasev, V. V., Solozhentsev, V. E. (1999) Logiko-veroiatnostnye modeli riska v bankakh, biznese i kachestve. SPb. : Nauka.

Spitsnadell', V. N. (2005) Sistemy kachestva (v sootvetstvii s mezhdunarodnymi standartami ISO semeistva 9000). SPb. : Biznes-pressa.

Sharshukova, L. (1997) Klassifikatsiia. Obzorno-analiticheskaia stat'ia v pomoshch' predprinimateliyam, ischushchim zolotuiu seredinu // Risk. № 2. S. 64–69.

Стимулирование и мотивация труда в организации

В. Н. ЯКИМОВ

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

В статье рассматриваются основные стимулирующие факторы в организации, которые в зависимости от характера их воздействия на работников разделены на три группы: 1) материальное стимулирование; 2) косвенно-материальное стимулирование; 3) мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы.

Ключевые слова: стимулирование труда, мотивация труда.

Управление трудом призвано выявлять наиболее эффективные варианты затрат на оплату труда, на решение социальных целей, организацию труда, улучшение его условий, развитие персонала и т. п., которые бы могли

обеспечить высокие стимулы труда, мотивировали бы персонал на качественный труд.

На основе анализа отечественного и зарубежного опыта, описанного в публикациях, нами составлен перечень основных стимули-

рующих факторов в организации. В зависимости от характера их воздействия на работников они разделены на три группы: 1) материальное стимулирование; 2) косвенно-материальное стимулирование; 3) мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы. Подобный анализ позволяет раскрыть все многообразие способов побуждения в процессе трудовой деятельности. Прежде всего складывается определенная система распределения благ внутри наемной рабочей силы в стране с учетом объективной ситуации в экономике: механизм спроса и предложения на рынке труда, обеспечение минимальных гарантий в области оплаты труда и защита ее от неблагоприятных явлений рыночной конъюнктуры; налоговая система регулирования оплаты труда; увязка зарплаты с результатами труда работников (доля зарплаты в валовом внутреннем продукте), соотношение изменений в росте производительности труда и фонда оплаты и т. д.

Углубление анализа разнообразных методов стимулирования позволяет выделить другие аспекты их классификации. Это прежде всего основная и дополнительная заработная плата. Основная зарплата соответствует оплате по тарифным ставкам; сдельщикам — за количество произведенной продукции; повременщикам — за отработанное время. Дополнительная заработная плата — это поощрительная оплата за достижение показателей, превышающих задания работнику, позволяющих улучшить результаты производства, за выполнение дополнительной работы, компенсированные выплаты. Все это перерасчет в поощрительную систему оплаты труда. В табл. 1 к таким оплатам относятся в п. 1 — премии, доплата за сверхурочную работу, участие в прибылях, работникам сбытовых организаций — это планы дополнительных выплат.

В целях умелого использования разнообразных методов стимулирования можно использовать определенную *систему оплаты труда*: повременную или сдельную. Повременная основана на измерении количества отработанного времени; сдельная — по коли-

честву изготовленной продукции (оказанию услуг).

Реализация методов стимулирования предполагает разработку тарифной системы с установлением заранее ставок, окладов, доплат, надбавок, системы премирования и т. д. Они устанавливаются работодателем (с участием профсоюзов) — коллективными договорами, нормативными актами. Кроме того, по воле работодателя возможна *бестарифная модель* организации заработной платы, *аккордная оплата* труда (за конечную продукцию за определенное время).

Следует учесть, что влияние различных методов стимулирования и мотивации зависит от сложившегося уровня жизни в обществе, степени удовлетворения материальных и духовных потребностей работников. Относительно высокий уровень жизни располагает людей к мотивам, т. е. вступают в силу нравственно-психологические факторы. Можно рассматривать как *особую закономерность (или тенденцию) все возрастающее значение моральных стимулов, т. е. мотивов*, по мере роста благосостояния работников. И наоборот, бедность, низкий уровень жизни способствуют *стремлениям к заработной плате*. В России, где большинство населения живет в бедности (или около уровня бедности), первостепенное значение имеет система оплаты труда. Но склонность к мотивам, в разной степени, имеют все категории работников.

Рассмотрим каждый из предложенных разделов (табл. 1).

Стимулирование — это меры воздействия на работника, направленные на удовлетворение потребностей. Стимулирование направлено на создание условий в процессе труда, побуждающих работников лучше трудиться (результативно, интенсивно, творчески, иногда и сверх семи-восьми часов в пределах, допускаемых трудовым законодательством).

Центральное место в стимулировании занимает заработная плата, организация оплаты труда — осуществление выплат работникам за труд. Основными функциями заработной платы обычно называют воспроизводственную или компенсационную и сти-

Таблица 1

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
1	Заработная плата	а) оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную) заработную плату и дополнительную; б) премии; в) надбавка за профмастерство; г) доплаты за тяжелые условия труда; д) совместительство; е) за работу в ночное время; ж) подросткам, кормящим матерям; з) за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; и) за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.
2	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия до-бавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
3	Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
4	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется % к его доходу (базовой зарплате)
5	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками бытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке)

мулирующую; кроме того, некоторые авторы отмечают регулирующую функцию (регулирование организации труда). Но зачастую упускается такая важная функция, как *обеспечение социальной справедливости*. В основе справедливости лежит оплата по труду. В советской экономической науке распределение по труду рассматривалось как важнейший экономический закон, сформулированный еще К. Марксом в «Критике Готской программы» (Маркс, 1961) (К. Маркс назвал «принципом», но в последующем он был сформирован как закон). Практика показала, что распределение по труду является объективным отражением справедливого распределения фонда оплаты труда в рыночной эконо-

мике; прежде всего это осуществляется на уровне предприятия, организации. В России с очень разными климатическими и другими природными условиями работы значительное место занимают доплаты за тяжелые условия труда, некоторые планы дополнительных выплат.

В табл. 2 (см. с. 64) показывается общность указанных мер с первой группой в табл. 1 — так же предполагаются затраты финансовых ресурсов в пользу работников, затраты средств предприятия, организации. Но эти средства отличаются от системы оплаты труда: они не носят всеобщего характера, т. е. выдаются отдельным сотрудникам по нужде; кроме того, они призваны влиять на социаль-

Таблица 2

КОСВЕННО-МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
6	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта; а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частным обслуживанием: лицам, связанным с частными разъездами, руководящему персоналу
7	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой %, не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
8	Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание
9	Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров
10	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне
11	Программы обучения организации	Покрытие расходов на обучение (переобучение) в организации или в образовательных учреждениях (центрах)
12	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
13	Консультативные службы	Организация консультативных служб для работников или заключение договоров с таковыми
14	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья на паевых условиях
15	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированных стипендий
16	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
17	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи
18	Программы выплат по временной нетрудоспособности	Дополнительно к выплатам из фонда социального страхования
19	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
20	Отчисления в пенсионный фонд	Такой дополнительный фонд пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
21	Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т. д.

но-психологический климат в коллективе, активизацию деятельности общественных организаций, способствуют укреплению морального климата, веры в руководство своего предприятия.

Косвенно-материальное стимулирование, на наш взгляд, является основой формирования у работников такого качества (свойства), которое у некоторых авторов получило название «вовлеченность». Вовлеченность — активная заинтересованность в успехе своего предприятия, организации. Один из успешных американских предпринимателей Дж. Хоуден издал книгу «Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников» (Хоуден, 2011). Он возглавляет компанию *Root Learning* (штат Огайо), которая обучает топ-менеджеров различных компаний новым подходам к работе с кадрами в целях формирования у обучаемых качества вовлеченности. Задача состоит в том, чтобы в компаниях сотрудники (от руководства до рядовых) понимали суть стратегии развития своей формы, готовы были обучаться для эффективной работы. Он пишет: «Люди должны представлять общую картину бизнеса, видеть конечную цель. <...> Люди хотят знать, что их работа очень важна для компании. <...> Вовлечены, когда люди по-настоящему увлечены» (там же: 35, 41, 32). Цель этих и других правил — «объединение руководителей, менеджеров и рядовых сотрудников компании» (там же: 15).

Примечательно, что в этой большой по объему книге не используются термины «коллективизм», «коллектив». Автор опирается на руководителя-предпринимателя; в книге нет упоминаний ни о профсоюзах, ни о других организациях работников. Вера в лидера — вот главное, это ключ к цели (там же: 142, вся глава 12). В книге нет также ни одной страницы об оплате труда.

Бесспорно, вовлеченность — это шаг вперед в повышении заинтересованности наемного персонала в достижении успехов в работе, она направлена против пассивности, безразличия работников. Но она ограничена тем, что не учитывает значения участия рядовых исполнителей в решении проблем управления

организацией (может быть, автор указанной книги не заинтересован в этом).

Третья группа связана не с материальными затратами (или их распределением), она характеризуется моральными стимулами, мотивацией (табл. 3, см. с. 66).

В наибольшей степени организационные формы участия представителей персонала получили в Федеративной Республике Германия, в Австрии, Голландии, Франции, Норвегии, Швеции и других странах, где у власти находились и находятся социал-демократы. В них созданы представительные органы работников на предприятиях, широкие права у профсоюзных организаций, обсуждение и заключение коллективного договора, контроль снизу за ходом его выполнения; в некоторых странах (Швеция) ведущая роль принадлежит отраслевым соглашениям. На низовом уровне — это соучастие в управлении в цехе, на производственном участке, где обсуждаются вопросы, возникающие в связи с условиями труда, выполнением конкретных заданий, психологическим климатом в коллективе и др. В России на многих крупных предприятиях сохранилось подведение итогов соревнования, награждение победителей (Доска почета, «Лучший цех», «Лучший участок», «Лучший рабочий», почетные грамоты и т. д.). Бригадная форма организации труда имела успех во всех странах.

В развитых странах велика роль профсоюзов. По численности их состава Россия находится на передовых позициях, но по активности, реальному участию в решении злободневных вопросов трудящихся российские профсоюзы слабы. Следует заметить, что организации трудящихся не вмешивается в решение производственно-хозяйственных вопросов; советы работников располагают лишь правом быть проинформированными, принять участие в обсуждении.

Весьма существенно и то положение, которое обязывает определенное количество мест в правлении фирмы, акционерного общества и часть рабочего дня для общественных дел предоставлять представителям совета работников. Особенно положительно оценивается работниками предоставление части рабочего

Таблица 3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ (МОРАЛЬНЫЕ)
СТИМУЛЫ, МОТИВАЦИЯ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
22		Внутрифирменный хозрасчет и бригадная форма организации труда
23	Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: а) улучшение условий труда; б) обоснование норм труда; в) наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение; д) планы карьеры, продвижение по службе; е) индивидуальные и групповые творческие планы
24	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; б) организации гибкого графика работы; в) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
25	Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации, коллективизм, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	а) Создание представительных органов работников; б) обсуждение и заключение коллективного договора, рассмотрение хода его выполнения на собраниях; в) регулярное информирование работников о состоянии дел, планах текущих и перспективных; г) стиль руководства, учет мнения работников; д) практика оценки работы сотрудников (методы, регулярность, участие общественности, формализация)
26	Мотивы, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания	Благодарность приказом, вручение грамот, значков, выпелов, размещение фотографии на Доске почета, почетные звания, публичные поощрения, представление к государственным наградам
27	Дисциплинарные взыскания	Обеспечение обоснованности и справедливости взысканий в соответствии с законодательством

времени на обучение в вузах, техникумах (колледжах) по заочной и вечерней формам. В соответствии с законодательством таким сотрудникам при обучении в вузах предоставляется до 50 дней с сохранением среднемесячной заработной платы. Однако зачастую руководство предприятия, организации не выполняет законные требования; это позволяет снизить предприятию некоторые расходы, но вызывает отрицательное отношение заочников (вечерников) к своему предприятию. В такой ситуации происходит отчуждение студентов, после получения диплома они быстро покидают «свое» предприятие.

Таким образом, методы стимулирования и мотивации труда весьма многообразны. При умелом их использовании в управлении персоналом они позволяют создавать атмосферу заинтересованности, преодолевать безразличие работников. Руководители и менеджеры могут выбрать приоритетные методы стимулирования и мотивации с учетом реальной ситуации в своих организациях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Маркс, К. (1961) Критика Готской программы // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 19. М. : Госполитиздат. С. 9–32.

Хоуден, Дж. (2011) Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников / пер. с англ. В. С. Иващенко. М. : Эксмо.

*THE ENCOURAGEMENT AND MOTIVATION
OF LABOUR IN ORGANIZATION*

V. N. Iakimov

(Moscow University for the Humanities)

The article considers the main motivating factors in organization that are divided into three groups according to the character of their impact on the staff: 1) material incentives; 2) indirect material in-

centives; 3) motivation or organizational and moral-psychological drivers.

Keywords: labour stimulation, labour motivation.

BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATION)

Marks, K. (1961) Kritika Gotskoi programmy // Marks K., Engel's F. Soch. 2-e izd. T. 19. M. : Gospolitizdat. S. 9–32.

Khouden, Dzh. (2011) Iskusstvo вовлечeniia: kak maksimal'no polno raskryt' potentsial svoikh sotrudnikov / per. s angl. V. S. Ivashchenko. M. : Eksmo.

Реклама в поисках легитимности: западноевропейский опыт

Е. Л. ГОЛОВЛЕВА

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

В статье показано, что борьба рекламы за общественное признание реализуется по разным направлениям: по мере развития научных представлений о рекламе и появления многочисленных свидетельств ее способности влиять на потребительское поведение; в ходе создания национальных и западноевропейских профессиональных и общественных институтов регулирования рекламной практики; по мере совершенствования механизма саморегулирования рекламных процессов. Ключевые слова: реклама, рекламная индустрия, институционализация рекламы, стандарты рекламной деятельности.

Взаимосвязи рекламы с обществом и культурой многовариантны и неоднозначны. Реклама выполняет не только информативную функцию, выступая в роли ориентира потребителя в сложном и многообразном товарно-предметном мире, не только экономическую функцию продвижения товара, стимулирования спроса и потребления, но и является важнейшим идеологическим институтом общества, оказывающим серьезное влияние на формирование потребностей, ценностей и поведения людей.

Несмотря на очевидную свою полезность и уникальные возможности как средства коммуникации, реклама на протяжении всей своей истории, и особенно периода индустриализации, начиная со второй половины XIX в. боролась за право быть признанным фактором

экономической, политической, культурной жизни общества. Но и сегодня она зачастую воспринимается негативно практически всеми субъектами общественной жизни и отражается в общественном сознании как неизбежное зло современного общества, как определенная плата человечества за свое, созданное миром потребления, комфортное существование (Телерекламный бизнес, 2001: 176). Борьба рекламы за общественное признание продолжается. Это намерение реализуется по разным направлениям: по мере формирования научных представлений о рекламе и появления уверенности и многочисленных свидетельств ее способности влиять на потребительское поведение; в ходе создания национальных и западноевропейских профессиональных и общественных институтов регулирования