

О.В. Додонов

**ПСИХОЛОГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА**
(монография)

Луганск-Донецк
ВЧ «Вставай Донбасс»
2016

ББК 88.36
УДК 159.95
Д 60

Рецензенты:

Н.Д. Лукьянченко

Д.э.н., проф., Донецкий национальный университет, ДНР

Е.Б. Колбачев

Д.э.н., проф., Южно-Российский государственный политехнический университет имени М. И. Платова

Д 60 **О.В. Додонов.** Психология стимулирования труда: монография. - 2-е изд., перераб. и доп. - Луганск-Донецк: ВЧ «Вставай Донбасс», 2016. - 150 с.

В монографии освещена роль труда в развитии сознания человека, описаны механизмы побуждения к труду и психологические требования к организации его стимулирования, определены направления повышения эффективности материального стимулирования, рассмотрены психолого-дидактические принципы стимулирования, имеющие непосредственное отношение к его организации.

Монография предназначена для руководителей всех рангов и форм собственности. Она также может быть использована научными работниками, проводящими исследования в области психологии стимулирования труда, преподавателями высших учебных заведений и колледжей, аспирантами и студентами, слушателями институтов последипломного образования, в которых осуществляется подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема перехода к рыночной экономике не сводится только к изменению собственности на средства производства и форм хозяйствования, а также изменению роли государства в управлении экономикой страны. Эта проблема гораздо сложнее, так как переход на рыночные отношения ведет к изменению экономических отношений в обществе. Среди этих отношений на первое место выходит задача, от решения которой зависит успешность самого перехода – это задача увлечь каждого человека трудом, ибо человек достигает значительных результатов только тогда, когда он увлечен трудом, а увлечение трудом рождает у него любовь к нему и истинное уважение к своей профессии. Решение этой задачи многовариантно. В психологическом плане здесь на видное место выступает такая проблема, как стимулирование труда, под которым понимается система конкретных мер в рамках распределительного механизма, с помощью которого экономическая заинтересованность работников используется для развития производства, повышения его эффективности и наиболее полного удовлетворения потребностей человека.

Стимулирование труда может оказаться неэффективным, если не принимать во внимание всей сложности взаимосвязи психологии человека с внешним миром. Стимулирование – проблема, которая требует от работодателей комплексного решения – создания объективных условий и субъективных факторов, настраивающих людей на активную и сознательную трудовую деятельность.

В монографии освещена роль труда в развитии сознания человека, описаны механизмы побуждения к труду и психологические требования к организации его стимулирования, определены направления повышения эффективности материального стимулирования, рассмотрены психолого-дидактические принципы стимулирования, имеющие непосредственное отношение к его организации.

Монография предназначена для руководителей всех рангов и форм собственности. Она также может быть использована научными работниками, проводящими исследования в области психологии стимулирования труда, преподавателями высших учебных заведений и колледжей, аспирантами и студентами, слушателями институтов последипломного образования, в которых осуществляется подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов.

РАЗДЕЛ 1

РОЛЬ ТРУДА В РАЗВИТИИ СОЗНАНИЯ

Любой живой организм непрерывно взаимодействует с окружающей средой, в результате чего происходит его развитие.

Взаимодействие организма и среды осуществляется в различных формах. Даже самому простейшему живому организму свойственна простейшая форма отражения среды – раздражимость. Она – первоначальная основа, на которой возникают более сложные формы отражения – психологическое отражение и, наконец, его высшая форма – сознание.

Сознание – это единство всех психических процессов, состояний и свойств человека как личности. Оно представляет собой чрезвычайно сложный процесс активного отражения и духовного освоения объективной действительности.

Сознание представляет собой единство всех форм познания и переживаний человека и его отношения к тому, что он отражает. Ощущение, память, мышление, настроение, мечта, склонность, настойчивость, принципиальность и все другие психические процессы, состояние и свойства человека – это формы проявления его сознания. Сознание – специфическая форма жизнедеятельности человека, продукт его взаимоотношений с объективной действительностью. В процессе жизни на каждого человека воздействуют предметы и явления, события и другие люди, составляющие окружающий его мир. Но человек, подвер-

гаясь влияниям внешнего мира, так или иначе воздействует и на него: что-то использует для удовлетворения своих потребностей, от каких-то влияний стремится уклониться, чему-то противостоит, что-то создает.

Сознание не добавление к психике человека, а сама субъективная сторона ее, измененная по сравнению с психикой животного. Человека рождается, не имея сознания, но уже имея индивидуальные особенности своей психики. В процессе общения с другими людьми и деятельности человека его психика развивается и становится сознанием. Все психические явления у человека сознательны, так как проявляют его сознание, но не все могут быть осознанными (психика ребенка, автоматизированные навыки, импульсивные действия и т.д.).

Труд – первое основное условие человеческой жизни. Его сущность, как особого вида взаимодействия человека и природы, заключается в том, что человек не только изменяет форму того, что дано природой; в том, что дано природой, он осуществляет вместе с тем и свою сознательную цель, которая как закон, определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинить свою волю.

Трудовая деятельность – не приспособление человека к природе, которое присуще животному, а изменение ее человеком. В процессе труда деятельность и познание человека характеризуется сознательностью, и в этом важнейшее отличие человека от животного.

Связывающее звено между человеком и природой – орудия его труда. Там где нет этого звена, нет еще и трудовой деятельности. Изготовление орудий труда представляет собой качественно своеобразный этап развития человеческой жизни на земле. Изготовить, пусть даже примитивное, орудие труда – значит по человечески познать определенные закономерности объективно существующей действительности. И не только познать, но и посредством одних сил природы сознательно воздействовать на ее другие силы.

Во время общения в совместном труде у людей появилась потребность сказать что-либо друг другу. Эта потребность, породившая язык, создала тем самым силу, непосредственно воздействующую на развитие сознания. Благодаря языку человек стал обладать не только индивидуальным опытом, но и опытом многих людей, даже опытом ранее существовавших поколений.

Сознание человека – продукт исторически сложившихся общественных отношений (многообразные связи между социальными группами, кланами, нациями, а также внутри их в процессе их экономической, социальной, политической и культурной деятельности). Содержание и структура сознания человека, так же как и характер отношений людей, определяется общественным строем.

Структура сознания в каждый данный момент связана с психологической структурой деятельности человека; при различной структуре деятельности различна и структура сознания.

Деятельность – это такое взаимодействие человека со средой, в котором человек достигает сознательно поставленных целей (рис. 1.1).

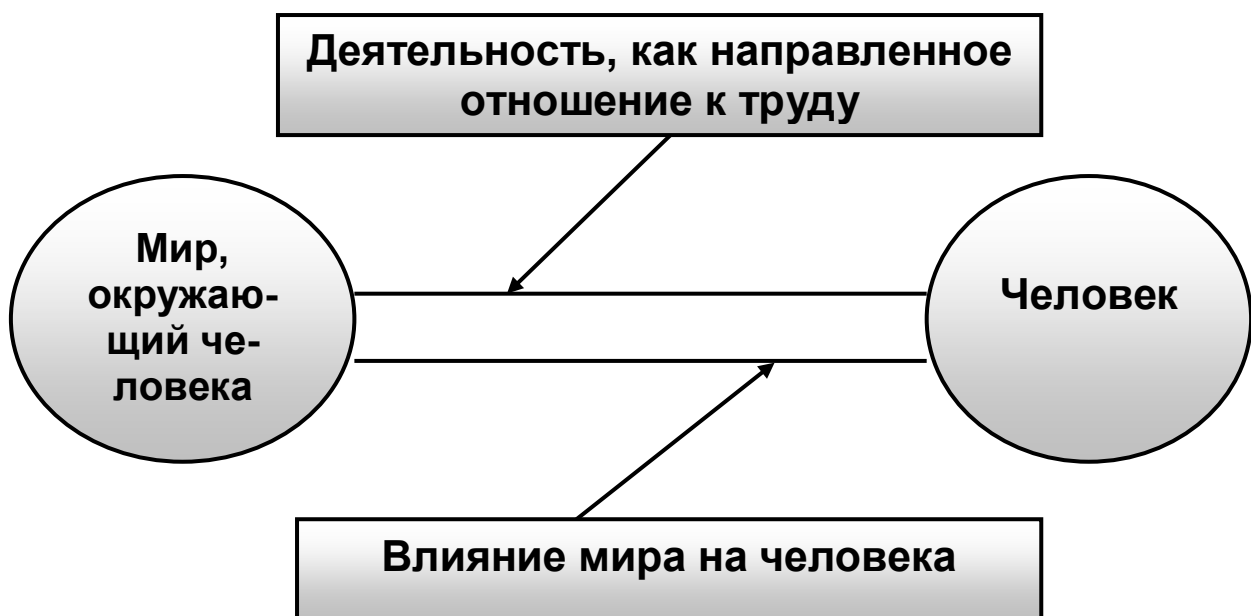


Рис. 1.1 - **Схема взаимодействия мира и человека**

Цели, которые в своей деятельности ставит человек, могут быть отдаленными и близкими. Поэтому и понятие «деятельность» весьма широкое и иногда сливается с понятием «жизненный путь». Цель всей деятельности человека – приобрести профессию, чтобы обеспечить себя материально и стать вполне самостоятельным человеком. Но цель деятельности работника при выполнении конкретной работы более узкая, – например, выполнить эту работу качественно и своевременно с соответствующим материальным вознаграждением. Однако чтобы достичь этой цели, ему надо осуществить ряд частных действий (получить наряд, ознакомиться с технологией, выполнить эту работу, сдать ее ОТК и т.д.), у каждого из которых своя цель.

Действие – это элемент деятельности, в процессе которого достигается конкретная цель, не разлагаемая на более простые. Действия бывают разных видов. Одни из них формируются только на основании понимания поставленной задачи, другие формируются только в процессе выполнения работы.

В процессе выполнения работы и систематического ее повторения в результате объединения отдельных психических актов изменяется структура действий, они становятся «свернутыми», более экономными, гибкими, точными и быстро выполняемыми.

Психический акт – это элемент психической деятельности человека, вычленимый из нее по признаку относительной однородности его психологической структуры: акт зрительного восприятия, переключение внимания, суждения, волевой акт, двигательный и т.д. Психический акт может быть действием, например, акт мышления как мыслительное действие. Но, не имея своей самостоятельной осознанной цели, он может быть только частью структуры действия.

Трудовое действие в производстве иногда называют приемом, несколько реже операцией. Термин «операция» применяется в различных областях и имеет различный смысл (хирургическая, военная, технологическая и т.д.),

уточняющий это общее понятие как действие, а чаще ряд действий, направленных на решение определенной задачи, достижение поставленной цели. В психологии труда принято понятие *технологической операции* как элемента технологического процесса. Технологическая операция выполняется посредством ряда *приемов*, под которыми в технологии понимается законченные действия рабочего, имеющие определенную элементарную технологическую цель.

Есть особый вид действий – такие, в которых всегда проявляется общественная сущность человека и его отношение к другим людям. Это *поступки* (элементы нормативного поведения). Действие бывает правильным (соответствующим правилам его выполнения) или ошибочным (не достигающим цели). А поступки, кроме того и прежде всего, бывают «хорошие» и «плохие», моральные и аморальные (противоречащие принципам и нормам нравственности). Из поступков складывается нравственное поведение (высшее проявление деятельности человека), а из действий – деятельность. К основным видам деятельности относятся: игра, учение, труд.

Игра наиболее характерна для детского возраста, в ней формируются нравственные качества будущего взрослого человека, потому что она отражает общественные отношения, а поэтому ее участники психологически формируются как личность.

Учение – исторически обусловленный вид деятельности, отвечающий потребностям общества в образованных людях и в развитии их сознания. Это основной способ развития человека как сознательной личности на основе усвоения им теоретического и практического опыта человечества. Процесс учения – это особая деятельность, где преднамеренно устанавливаются цели, содержание, принципы, методы и организационные формы учебной работы, которые наилучшим образом обеспечивают формирование знаний, навыков, умений и способностей обучающихся. В учении все подчинено развитию личности. В

этом его основное отличие от игры и труда, преследующих ряд других целей.

Труд занимает особое важное место в жизни человека. В процессе физического и умственного труда люди воздействуют на природу и создают все, что необходимо для удовлетворения их материальных и духовных потребностей. В этом заключается сущность трудовой деятельности. Но вместе с тем, труд – решающее условие формирования личности, ее способностей, умственных, нравственных качеств, ее сознания. В труде развиваются те личные качества человека, которые в его процессе непременно и постоянно им проявляются.

Труд развивает физические силы: способность переносить большие физические нагрузки, мышечную силу, выносливость, ловкость, подвижность. Однако труд должен быть посильным, с постепенно возрастающей физической нагрузкой по мере развития сил. Непосильный тяжелый или слишком легкий труд не только не развивает, но и ослабляет физические способности человека.

Труд развивает умственные способности, если он не автоматичен, а требует мышления, рассудочности, анализа процесса труда и его результатов, обобщений, выводов и принятие решений, содержит элементы творчества. Автоматический, бездумный труд по утверждению апологетов гуманизации труда, не только не развивает умственные способности человека, но и разрушает их [7].

Реальностью, по их утверждению, становится новая генерация работников с высоким интеллектуальным потенциалом, которые не мирятся с узкоспециализированным, бессодержательным трудом, жесткой подчиненностью темпу функционирования машин и руководителям.

Труд, осуществляемый в коллективе, развивает нравственные качества человека: если он осознает важность своего труда для общества, людей и государства; если труд хорошо организован и плодотворен, выполняется добросовестно; если между членами коллектива постоянно проявляется справедливость, честность, взаимопонимание

и взаимопомощь. И наоборот, постоянное принуждение, неорганизованность, безуспешность или бесполезность, недобросовестность, несправедливость и нечестность нравственно развращают человека и отвращают (отчуждают) его от такого труда.

Труд вызывает и укрепляет *интерес* и даже любовь к делу, если он удовлетворяет потребность человека в труде. *Потребности* в труде бывают:

- *физиологические* – стремление к деятельности для траты энергии и своего физического развития;
- *моральные* – стремление производить общественно-полезные ценности, быть полезным обществу и близким людям, быть в коллективе и выполнять свои обязанности, утвердить в коллективе свою личность;
- *материальные* – обеспечить материально свою самостоятельность в жизни, благополучие в семье, удовлетворить потребности в материальных средствах.

Перечисленные потребности в зависимости от того, как они удовлетворяются, вызывают разнообразные положительные и отрицательные *мотивы* труда. Мотивы, т.е. побуждения к поступкам, к действиям и деятельности, выражаются в чувствах, влечениях, желаниях, интересах, склонностях к привычкам, определяющих сознательность человека в труде. Все потребности выражаются прежде всего в интересе, а потом уже проявляются в чувствах, влечениях, желаниях, склонностях и привычках.

Наиболее сильный мотив – интерес к труду. Он может быть вызван:

- осознанием общественной ценности продуктов производства;
- изучением характера труда, его тонкостей и требований к рабочему;
- интересом к профессии и производственной работе;
- успехами в производственной работе;
- материальной заинтересованностью;

- возможностью творчества в производительном труде;
- положительным влиянием окружающих.

Факторами, отталкивающими от труда (профессии), могут быть:

- однообразии производственных работ, исключающее мышление и творчество;
- отсутствие самостоятельности (автономии) в выполнении производственных действий (заданий);
- преобладание неудач над успехами в выполнении производственных действий;
- напрасные затраты времени;
- неблагоприятные условия для выполнения работ.

Создание положительных мотивов, вызывающих интерес к труду (производственной работе) и устранение условий, снижающих его – важнейшая задача руководителей.

Интерес, как и все другие положительные мотивы трудовой деятельности имеет большое значение не только для повышения продуктивности труда, но и для развития психологии работников. Мотивы труда и тем более продуктивный труд, удовлетворяющий потребности (в том числе и материальные), способствует развитию у них самосознания – сознания, оценки человеком своего мировоззрения, целей, интересов и мотивов поведения, т.е. целостной оценки самого себя.

РАЗДЕЛ 2

МЕХАНИЗМЫ ПОБУЖДЕНИЯ К ТРУДУ

2.1. Стратегия стимулирования

В любом обществе увлечь каждого человека трудом – это задача, от решения которой зависит его дальнейшее развитие. Человек достигает значительных результатов в труде только тогда, когда он увлечен общественно значимой целью. Решение такой задачи многогранно. В психологическом плане на видное место выступает при этом такая проблема, как стимулирование труда.

Стимулирование труда – это комплекс социально-экономических и психо-педагогических условий, форм и методов направленного воздействия на сознание людей, обеспечивающих формирование у них уважительного отношения к труду. Одни из направлений совершенствования стимулирования труда является широкое использование при его организации психологических рекомендаций.

Человек должен получать удовлетворение от своего труда. И это емкое понятие включает многие моменты, среды которых ведущими выступают следующие:

- гармоничное и всестороннее проявление работником в труде своих личностных качеств;
- утверждение в коллективе и в обществе;
- приобретение необходимых условий для воспроизводства своих физических и духовных сил, для обеспечения семейного счастья.

Стимулирование труда является мощным рычагом управления. Наряду с организацией труда, производственным воспитанием оно активно воздействует на созна-

ние людей, на состояние общественных отношений в коллективе. Стимулирование – это преднамеренное создание определенных ситуаций на производстве [38]. В этих ситуациях удовлетворяются важнейшие потребности и интересы людей, осуществляется общественная оценка их вклада в национальное благосостояние. Поэтому стимулирование труда надо рассматривать не только как систему условий труда, форм и методов направленного на сознание людей, но и как определенную комбинацию этих компонентов, воспроизводящих производственную ситуацию. Именно ту ситуацию, в которой удовлетворяются важнейшие потребности и интересы людей, осуществляется общественная оценка их труда.

В этой связи наиболее актуальными являются два направления совершенствования современной системы стимулирования труда в производственном коллективе.

Первое направление связано с первичными формами производственного управления, направленными на усиление экономической самостоятельности, заинтересованности в ответственности производственных коллективов, руководителей и специалистов в обеспечении высоких конечных результатов труда, бережного и рационального использования ресурсов, повышения на этой основе эффективности производства. В современных условиях (переход на рыночные отношения) экономическая самостоятельность коллективов дополняется новыми установками на повышение самостоятельности в труде и создание так называемых *автономных* (самоуправляемых) коллективов с полуфункциональной квалификацией их членов, взаимодействием и взаимозаменяемостью, самоорганизацией и самопланированием.

Второе направление связано с непрерывным одухотворением отношения работников к труду. Надо сделать так, чтобы каждый видел в труде наиболее достойное средство самовыражения своих лучших личностно-деловых качеств, утверждения своей общественной репутации. Как говорил русский публицист и философ В.Г. Бе-

линский (1811-1878 гг.): «Только труд может сделать человека счастливым, приводя его душу в ясность, гармонию и довольство самим собой». Чем глубже такое восприятие труда, тем богаче его нравственно-психологическое воздействие на людей, а потому в целом его одухотворяющий эффект.

Оба названных направления стимулирования труда тесно взаимосвязаны. Если экономическая самостоятельность обуславливает материальную заинтересованность и ответственность работников за получение прибыли, за умелое использование внутренних источников повышения производительности труда и качества продукции, то одухотворенность отношения работников к труду способствует их углубленному нравственно-психологическому восприятию труда, любого вида общественно полезной деятельности. Совокупность способов и форм жизнедеятельности, присущая личности, коллективу, воспроизводя всю гамму человеческих отношений, углубляет для людей значение труда как средства самовыражения, как условие их коллективной деятельности. Стимулирование труда здесь выступает как важный фактор формирования личности, ее воспитания и самовоспитания.

2.2. Психологические механизмы побуждения к труду

При разработке способов и методов стимулирования труда необходимо учитывать многообразие психологических механизмов, лежащих в основе сознательного отношения к труду. В этой связи следует обратить внимание на два психологических механизма побуждения к труду, определяющих весь процесс формирования и утверждения отношения людей к нему. В качестве таковых выступают:

- механизм удовлетворения ведущих потребностей и интересов;
- механизм действия стимулов и мотивов.

Практическая полезность ориентации в названных механизмах заключается в том, что это помогает представить как объективную, так и субъективную стороны психологического процесса формирования и утверждения отношения людей к труду, а также понять психическое единство этих сторон, а потому и важность комплексного подхода при организации стимулирования труда.

Психологическим механизмом стимулирования труда первоначально выступают *потребности* (психическое явление отражения объективной нужды организма в чем-либо) и *интересы* (форма проявления познавательной потребности) людей. Потребности выражают связь людей с окружающим миром. Чем точнее эта связь отражает все то, что необходимо для жизнедеятельности человека, тем благоприятнее идет его развитие как личности. Потребности, преломляясь через нужды телесного и духовного развития человека, опосредуясь его психикой, выступают в его ценностно-мировоззренческом комплексе как интересы. В целом же потребности и интересы образуют своеобразный фундамент побуждения человека к деятельности. Поэтому направленное формирование потребностей (прежде всего разумных), актуализация определенных интересов – одно из исходных условий организации стимулирования труда. Если это условие не соблюдается, то психологическая настроенность людей (их социальные установки, ценностные ориентации и т.д.) может противоречить задачам стимулирования.

Потребность и интересы побуждают людей к определенной деятельности, обуславливают их поступки, придают их действиям сознательный характер. Однако эти поступки и действия могут совершаться, а могут и не совершаться. Человек может испытывать потребность, но может оказаться бездеятельным, не проявить воли к удовлетворению этой потребности, к достижению интереса.

Потребности и интересы могут импульсировать, побуждать, но окончательно не привести человека в состояние деятельности. Мостиком, соединяющим чувственно-рациональную готовность человека к деятельности с его волевым аппаратом, выступает *механизм стимулов и мотивов*. Он объясняет, как происходит взаимодействие потребностей и интересов людей с внешними условиями, с той реальной ситуацией, в которой они находятся в силу производственных или житейских обстоятельств.

Существуют разнообразные толкования понятий стимула и мотива. Их изучение позволяет утверждать, что посредством стимулов осуществляется субъективная актуализация потребностей и интересов. В этой связи *стимул* – это внешнее воздействие, которое обостряет в сознании человека какие-то значимые для него потребности и интересы. Психологически это обострение формирует в сознании личностное отношение (смысл) к внешнему воздействию в виде определенного эмоционально-волевого акта с подключением мышления. Весь этот сложный процесс работы сознания, непосредственно вызывающий действия людей, называется мотивом, а процесс действия мотива – *мотивацией*.

Понятие мотивации в психологии человека получило определение как побуждения, вызывающего активность организма и определяющего ее направления. В менеджменте персонала мотивация характеризуется как процесс, побуждающий человека к достижению целей, стоящих перед организацией [28].

Мотив всегда присутствует в поступке человека. Он может быть менее или более осознан, но нет поступков без мотивов (исключая аффектное состояние).

Таким образом, стимулы переводят воздействие потребностей и интересов в мотивы, т.е. в конкретную смысловую причину поступков людей. Как известно, внешние причины действуют через внутренние условия психики людей. Если потребности выступают как изначальная причина внешнего воздействия, то мотивы являются теми

внутренними условиями, которые завершают направленную организацию эмоционального и ценностно-мировоззренческого комплекса, обуславливают проявление воли.

Сказанное позволяет утверждать, что стимулирование труда – проблема, прежде всего, *психологическая*. Никакие формы и методы стимулирования не могут дать нужного эффекта, если при их разработке и внедрении не будут учтены основные взаимосвязи психики человека с внешним миром. Наиболее комплексно эти взаимосвязи отражены в описанных выше психологических механизмах побуждения. Для понимания работы этих механизмов необходимо знать общие и специфические требования к организации стимулирования.

К общим требованиям относится все то, что связано с формированием потребностей и интересов посредством производственного воспитания и организации труда на научной основе (НОТ). Однако изменения, происшедшие за последние десятилетия во всех сферах жизни и деятельности человека, обусловленные ростом образовательного и культурного уровня работников, процессами демократизации во всех сферах деятельности человека, усложнением и повышением технического уровня производства, возрастанием требований к качеству продукции и труда, потребовали использования новых форм и методов организации труда. С этих позиций, начиная с 70-80-х гг. прошлого столетия, в промышленно развитых странах с рыночной экономикой, в качестве приоритетного направления (вместо НОТ) рассматривается *гуманизация труда* (обогащение содержания труда), которая содержит требование «равновесия» человеческих способностей и стимулов. В этом требовании проявляется так называемый «закон гармонии» личных возможностей работников и тех требований, которые адресуются ему. Если побуждать работника делать то, что не в его силах, или он сам делает больше и лучше, чем его к этому стимулируют, то это, как правило, приводит к дисгармонии (разладу)

его психологического состояния, а потому и к дискредитации (лишения доверия) системы стимулирования. Вот почему гуманизация труда при разработке системы стимулирования труда предусматривает объективную оценку личных возможностей работников, условия их труда и выдвигаемые перед ними производственные требования.

Успех стимулирования труда решающим образом зависит от того, насколько реализуются такие общие требования, как умелый выбор цели, выдвижение их перед людьми, увлечение их этими целями. Это положение основывается на известной особенности человеческой психологии: «Цель в жизни является сердцевинной человеческого достоинства и человеческого счастья» [47]. Физиологической основой этого является присущий человеку *рефлекс цели* (отражение цели). Он активно проявляется в жизненной ситуации, в которой создаются возможности для удовлетворения потребностей и интересов, когда срабатывает механизм стимулов и мотивов. Это положение известный ученый-психолог В. М. Шепель (Россия) иллюстрирует следующим примером [51; 52]. Группу студентов попросили чертить на чистой бумаге линии, не сказав, для чего это нужно делать. Через четыре часа они устали и не смогли продолжать работу. Затем пригласили другую группу студентов, сказав им, что это работа нужная и оплата производится за каждый час. Они чертили в течение восьми часов и справились с делом легко.

2.3. Личная заинтересованность в труде

Важнейшим общим требованием организации стимулирования труда является обеспечение для работников личной заинтересованности, которая является психологической основой сознательного отношения работников к труду.

Личная заинтересованность – это желание человека действовать в целях, достижение которых соответствует его потребностям и интересам, удовлетворяет его ожидания. Чем полнее реализуется личная заинтересованность, тем больше человек расположен и увлечен деятельностью, которая способствует этому. Личная заинтересованность в труде оказывает воздействие на морально-психологическое состояние людей.

Исследования психологов подтверждают, что снижение личной заинтересованности в труде ведет к обостренному восприятию работниками негативных сторон характера и содержания труда, его организации, взаимоотношений в коллективе, а в итоге к снижению производительности труда [40; 52].

Стимулирование призвано поддерживать и углублять заинтересованность людей в труде. Говоря о личной заинтересованности как психологической основе сознательного отношения работников к труду, необходимо обратить внимание на следующие положения.

Первое. Не следует совмещать понятие «личная заинтересованность в труде» с таким распространенным понятием, как «привлекательность места работы».

Например, работник подает заявление об увольнении по собственному желанию. Материально он удовлетворен, работа интересная, у него хорошие отношения с коллегами по работе, претензий к руководству нет, однако он решил уйти.

А связано это может быть с различными причинами:

- отдаленность проживания, вследствие чего тратится много времени и сил на дорогу туда и обратно, что ведет к повышению утомляемости;
- проблема устройства ребенка в ясли – по месту работы яслей нет, а на другом предприятии обещали помочь;
- состояние столовых на предприятии, медицинского обслуживания, постановка культурно-массовой, спортивной работы и т.д.

Обеспечение эффекта привлекательности работы наряду с личной заинтересованностью в труде – важное условие укрепления привязанности работников к коллективу, формирование устойчивого интереса к профессии. Эти понятия нельзя друг другу противопоставлять или недооценивать какое-то из них. В одних случаях приобщение к труду начинается с привлекательности места работы. Например, многие женщины стараются, как правило, выбрать место работы (предприятие, организацию) как можно ближе к их месту жительства. И это их желание не нуждается в каких-либо комментариях. В других случаях привязанность к профессии утверждается через личную заинтересованность. Комплексное решение данной проблемы, т. е. создание условий, при которых формируется личная привлекательность в труде и достигается привлекательность места работы, обеспечивает наибольшую психологическую настроенность работника на труд, на дисциплинарные требования, предъявляемые ему производством.

Второе. В зависимости от индивидуально-психологических особенностей личности, ее жизненных обстоятельств (семейных, бытовых) тот или иной компонент личной заинтересованности оказывает различное воздействие на настроенность труда. Например, материальный интерес, который является ведущим компонентом личной заинтересованности. Оплата труда является основным источником получения средств для удовлетворения жизненно важных потребностей и интересов людей. Такова объективная основа повышенной роли материального интереса в их настроенности на труд.

Психологи разделили трудоспособное население на несколько групп по стилю труда и материальным запросам. К самой обширной группе они отнесли тех, кто готов и трудиться, и получать «средне» и «выше среднего». Таковых – фактически половина. Однако есть работники, которые готовы работать качественно и много, гораздо больше положенного времени – они очень заинтересованы

в высокой оплате своего труда. Есть и такая категория людей, которые не акцентируют особо свое внимание на материальной стороне своего труда. Например, определенная часть молодых (начинающих) работников. Это объясняется тем, что они живут с более-менее обеспеченными родителями, а потому многие их материальные потребности удовлетворяются из семейного бюджета. Они понимают, что пока не станут высококвалифицированными специалистами, не могут рассчитывать на высокую заработную плату. Кроме того, у них более обостренное восприятие содержательной стороны труда, а потому и повышенные творческо-познавательные требования к нему. Нередко молодые рабочие (да и не только молодые) уходят с тех участков, где довольно высокая оплата труда, но работы неинтересная. Когда же им поручают дело, где нужно проявить пытливость ума, есть возможность самоутвердиться, то они с большим энтузиазмом, с неподдельным интересом выполняют работу.

Отсутствие возможности самоутверждения вызвало рождение новой этики, обуславливающей стремление не к любому труду, а к осмысленному, активно развивающемуся, с элементами творчества, самостоятельности, с уважением достоинства работника и признанием его права на участие в процессе производства. Рождение новой этики в 70-80-х гг. в промышленно развитых странах вызвало широкое распространение общественного движения за гуманизацию труда. В большей степени это было связано с качественными изменениями рабочей силы. Возросший уровень жизни и образования способствовал выдвиганию на первый план постматериальных, личностных установок, оттесняющих прежние представления о труде, только как о средстве зарабатывания денег на жизнь и формирующих новые мотивы к труду, а именно стремление к профессионализму, реализация и развитие в трудовой сфере своих способностей. Реальностью стала новая генерация работников молодого и среднего возраста с высоким интеллектуальным потенциалом, которые не хотели

мириться с узкоспециализированным, бессодержательным трудом, жесткой подчиненностью темпу функционирования машин и управляющим.

Классические программы гуманизации труда, как правило, включают в себя следующие элементы [7]:

- обогащение содержания труда, при котором в руках рабочего совмещаются функции работников основного и вспомогательного производства, контроля за качеством продукции и некоторые организационные функции, группировка нескольких разнородных кратковременных операций;
- чередование рабочих мест, что дает возможность в процессе труда переходить от одного рабочего места на другое, избегая при этом утомительного монотонного труда на одном рабочем месте;
- развитие коллективных форм организации труда, демократизация управления.

Люди не могут работать, не общаясь в процессе производства друг с другом, не завязывая отношений. Вот почему коллективное общение столь значительно по своей роли в личной настроенности работника на труд. Существуют особенности его проявления, обусловленные, например, индивидуально- и общественно-психологическими качествами людей. Так, у холериков (тип темперамента) и «коллективистов» (люди, обладающие высшей формой совместной деятельности) ведущая роль личной заинтересованности в коллективном общении весьма значительна. Или, если взять такие общественные группы, как женщины и молодежь. Исследования психологов подтверждают, что многие из них особенно дорожат работой, если в коллективе нормальный психологический климат (межличностные отношения), внимательный руководитель.

Таким образом, организация стимулирования труда основывается на соблюдении общих психологических требований, при этом перечисленные выше механизмы побуждения вызывают у личности проявление определенных установок, выдвигая на первый план ее ценностные ори-

ентации, активизацию волевого компонента, т. е. происходит формирование психологической готовности личности к труду, направленности ее к нему. Особая роль в данном процессе принадлежит личной заинтересованности в труде.

РАЗДЕЛ 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ

3.1. Общие и специфические требования к организации стимулирования труда

Стимулирование труда является составной частью процесса социализации и воспитания людей на производстве. Под социализацией людей понимается процесс усвоения человеческим индивидом определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена данного производства. А воспитание – это процесс систематического и целенаправленного воздействия на духовное и физическое развитие личности в целях подготовки ее к производству, общественной и культурной деятельности.

Стимулирование труда, как постоянно действующая система побуждения к труду, выступает в качестве одного из условий направленного формирования сознания людей, основанного на сочетании материального и морального стимулов. В этой связи практически важно при стимулировании труда соблюдать наряду с общими и ряд специфических требований к его организации. К ним относятся:

- всесторонний учет объективных условий труда, которые могут оказать или оказывают воздействие на психологию работника;
- обеспечение органического единства материальных и моральных стимулов и сочетание материального побуждения с побуждением моральным;

- применение в качестве ведущих методов стимулирования труда поощрения и наказания, которые выступают в виде конкретных мер материального и морального побуждения людей к сознательному отношению к труду.

3.2. Объективный учет условий труда и их воздействие на психологию работников

Задача стимулирования состоит в том, чтобы расположить человека к труду, направленно вызывать у него определенные чувства, активизировать мышление. Важнейшим свойством нервной системы человека является ее способность с помощью органов чувств получать в виде ощущений разнообразную информацию о внешней среде. Чем духовно богаче личность, тем многообразнее, сложнее ее взаимосвязи с внешней средой. Вот почему стимулирование труда эффективно тогда, когда осуществляется работа по совершенствованию производственной среды. Производственная среда определяется нижеприведенной схемой (табл. 3.1).

К объективным условиям, которые воздействуют на каналы ощущения (зрение, слух, обоняние, осязание, вкус) относятся:

- физические характеристики производственной среды;
- состояние техники и технологии;
- состояние рабочего места;
- нормирование труда;
- упорядоченность взаимоотношений в коллективе и др.

Эти условия труда, выступая в качестве «ближайшей чувственно воспринимаемой среды», оказывают непосредственное влияние на восприятие людьми трудовой деятельности, воздействуют на их морально-психологическое и физиологическое состояние.

**Производственная среда жизнедеятельности
работников [39]**

Субъект	Пространство	Организатор	Результат оптимизации
1. Коллектив предприятия	Предприятие	Руководство предприятия	Социальная эффективность
2. Коллектив подразделения	Цех, подразделение	Начальник подразделения	Оптимальность производственной среды подразделения
3. Группа	Рабочая зона	Мастер, бригадир	Психологический климат, уровень развития группы
4. Личность	Рабочее место	Мастер	Степень удовлетворенности потребностей жизнедеятельности

Главнейшей физической характеристикой производственной среды является *микроклимат* (температура, влажность и скорость перемещения воздуха). Благоприятный микроклимат на рабочих местах обеспечивается применением систем промышленной вентиляции и кондиционирования. Нормативы значений температуры, влажности и скорости движения воздуха определяются ГОСТами, которые устанавливают их в зависимости от времени года, климатических зон и тяжести труда (табл. 3.2).

Трудовая деятельность человека может происходить успешно лишь в условиях нормативных значений температуры воздуха. При низкой температуре немеют конеч-

Таблица 3.2

Нормы температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха в рабочей зоне производственных помещений [32]

Категории тяжести работ	Холодный период года (температура наружного воздуха ниже -10°C)			Теплый период года (температура наружного воздуха выше $+10^{\circ}\text{C}$)		
	температура воздуха, $^{\circ}\text{C}$	относительная влажность воздуха, %	скорость движения воздуха, м/с	температура воздуха, $^{\circ}\text{C}$	относительная влажность воздуха, %	скорость движения воздуха, м/с
Легкая	18 – 23	60 – 40	0,2	22 – 25	60 – 40	0,2
Средняя	16 – 18	60 – 40	0,2	20 – 23	60 – 40	0,3
Тяжелая	16 – 18	60 – 40	0,3	18 – 21	60 – 40	0,5

ности, снижается их подвижность, сковываются движения всего корпуса. При использовании теплой одежды, сохраняющей внутреннее тепло, сковываются и замедляются движения, быстро наступает утомление. Все это приводит к снижению продуктивности труда. Кроме того, при низкой температуре возрастают энергозатраты организма на борьбу с переохлаждением, притупляется внимание, что может привести к несчастным случаям.

Чрезмерно высокая температура воздуха способствует увеличению затрат энергии на борьбу с перегревом тела. При этом учащается дыхание и сердцебиение, нарушается водный и солевой баланс в организме, возникает вялость, слабость, падает производительность труда. Исследования показали, что повышение температуры воздуха сверх $+23^{\circ}\text{C}$ при средней тяжести работ вызывает снижение работоспособности сначала на 2-4% на каждый градус прироста, а при уровне температуры сверх $+30^{\circ}\text{C}$ – на 4-6% (при скорости движения воздуха 1 м/с и относительной влажности 75%). По данным Киевского института

гигиены труда и профзаболеваний, при повышенной температуре резко снижается трудоспособность человека, для восстановления которой нужно на 20% увеличивать время отдыха [6].

Для обеспечения хорошей работоспособности важно поддерживать в рабочем помещении нормальный уровень *влажности воздуха* (см. табл. 3.2). Под влажностью воздуха понимают содержание в нем водяных паров. При слишком сухом воздухе происходит повышенное испарение водяных паров с поверхности кожи, слизистых оболочек организма, человек ощущает сухость этих участков. При повышенной влажности затрудняется потовыделение, чрезмерно увлажняется одежда, что может способствовать появлению простудных заболеваний.

Действие на организм температуры и влажности воздуха непосредственно связано с движением воздуха. Как видно из таблицы 2 нормальным в зависимости от тяжести работы считается движение воздуха в пределах 0,2-0,5 м/с. При меньшей скорости воздух застаивается, ухудшается его состав, нарушается обмен между наружным пространством и помещением. Чрезмерная скорость воздуха может привести к появлению сквозняков – основной причины простудных заболеваний.

Нормализация микроклимата в производственных помещениях должна обеспечиваться путем совершенствования оборудования и технологических процессов, изоляции оборудования и установок с повышенным тепловыделением, увлажнения чрезмерно сухого воздуха, вентиляции, отопления, устранения сквозняков. Наилучший микроклимат обеспечивается в случае кондиционирования воздуха, при котором в помещениях автоматических поддерживается нужная температура, влажность и чистота воздуха.

В США определенное распространение получили так называемые «закрытые предприятия» (без окон). Они

имеют стабильное и прекрасное освещение, тщательно поддерживаемую температуру и влажность воздуха, в них транслируется тихая, мелодичная музыка, специальные кондиционеры подают в помещения различные ароматы – сосен, моря, цветов. Однако, по мнению французского специалиста консультативной фирмы по условиям труда М. Суманьяка, такие заводы проигрывают европейским за счет ухудшения психологического самочувствия и настроения работников. В результате опроса работников одного из таких заводов выяснилось, что они были настолько подавлены своей «цивилизованной темницей», что через несколько месяцев работы в таком помещении администрация была вынуждена по их требованию регулярно передавать по радиосети информацию о том, что делается снаружи [5].

Таким образом, соблюдение научно обоснованных норм микроклимата в производственном помещении – одно из необходимых условий нормального психического и физиологического функционирования человеческого организма.

Освещенность рабочей зоны. В процессе трудовой деятельности человек значительную часть внешней информации воспринимает посредством зрения. Во многих производственных процессах 80-90% ручных операций регулируется и контролируется зрением. Поэтому необходимо уделять должное внимание организации наиболее рационального освещения рабочей зоны. При хорошем освещении снижается зрительное и общее утомление, повышается безопасность труда, точность движений, работоспособность. Основными показателями рационального освещения являются:

- достаточный уровень освещенности;
- оптимальная контрастность предметов в поле зрения;

- отсутствие ослепления;
- оптимальное соотношение между общим и местным освещением.

Уровень освещения измеряется в люксах (лк) соответствует световому потоку в лм, приходящемуся на поверхность в 1 м². Чем меньше размеры объектов различения, чем меньше контрастность и темнее фон, тем выше должен быть уровень освещенности. Эту зависимость принимают во внимание при разработке минимального уровня освещенности рабочей зоны в различных условиях производства.

Обобщение результатов различных экспериментов и данных практики предприятий промышленно развитых стран приводит к выводу, что производительность труда рабочих только в результате рационально разработанной системы освещения возрастает в среднем не менее чем на 10-20% с избытком компенсируя сделанные затраты.

По данным французского Института нормативов времени, одно только улучшение системы освещения, даже без увеличения величины освещенности, дает рост выработки работающих на 5-6% (сборочные цеха машиностроительных и электротехнических предприятий) [5].

В США на предприятиях фирмы «Тимкен раллер блеринг К^о» проводился эксперимент с улучшением освещения. Он дал следующие результаты [5]:

<i>Освещенность (в люксах)</i>	<i>Рост выпуска продукции (в %)</i>
50	100
60	104
150	108
200	112

По данным французских консультационных фирм, совершенствование освещения на ряде предприятий и производств привело к следующему росту выработки (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Рост выработки рабочих в результате
совершенствования освещения на предприятиях и
производствах Франции [5]**

Производство	Освещение, лк		Рост выработ- ки, %	Расходы на уста- новку но- вой сис- темы (в % к месяч- ному фонду зарплаты
	прежнее	усовершен- ствованное		
1. Сборка автомобильных шасси	30	120	15,0	1,2
2. Сборка карбюраторов	20	130	12,0	0,9
3. Сборка электроутюгов	40	125	8,5	1,8
4. Полировка мелких деталей	38	150	25,0	2,0
5. Проверка подшипников	15	60	4,0	0,5
6. Производство поршней	50	130	5,0	1,3
7. Сортировка писем	35	80	4,0	0,6

А по данным американских консультативных фирм, внедрение на текстильных предприятиях научной системы освещения дало следующие результаты (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Рост выработки и снижения потерь от брака на текстильных предприятиях США в результате внедрения научной системы освещения [5]

Производство	Освещенность, лк		Рост выработки, %	Снижение потерь от брака, %
	до улучшения	после улучшения		
1. Шерстопрядение	110	<u>420</u>	9,6	11,0
2. Производство тканей для автомобильной промышленности	150	<u>320</u>	6,0	25,0
3. Производство шерстяных тканей	<u>320</u>	<u>520</u>	4,0	12,0
4. Производство хлопчатобумажных тканей	<u>320</u>	<u>520</u>	4,0	14,0

Примечание: Подчеркнутые цифры относятся к величинам освещения с помощью газоразрядных ламп.

Французские заводские врачи и другие специалисты отмечают, что рациональное освещение сокращает производственный травматизм на 25-50% (в зависимости от рода работ и некоторых других обстоятельств), главным образом за счет снижения производственного утомления, улучшения видимости опасных участков производства, органов управления; ограждающих приспособлений; коридоров и лестниц, а также за счет ликвидации ослепления работающих источниками света, бликами, движущимися тенями и т.д. При переходе, например, из зоны плохого освещения (тени) в ярко освещенное пространство, или наоборот, требуется определенное время для приспособления глаз, в течение которого опасность несчастного случая возрастает.

По данным американского Бюро освещения мероприятия по совершенствованию освещения, проведение на ряде предприятий различных отраслей, дали следующее сокращение травматизма [5]:

1. Группа крупных авиазаводов	Число несчастных случаев в месяц на 100 рабочих
До рационализации – 60-100 лк	5,5
После рационализации – 200-300 лк	2,5
2. Листопрокатный завод	Число несчастных случаев в год
До рационализации – 20-40 лк	48
После рационализации – 200-250 лк	28

Проведенное английской консультативной фирмой «Лайтинг сервис бюро» обследование установило, что введение на английских предприятиях научно-обоснованного освещения привело к следующим результатам (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Сокращение числа несчастных случаев на английских предприятиях в результате внедрения освещения на научных основах [5]

Производство	Освещенность, лк		Сокращение числа несчастных случаев, %
	до улучшения	после улучшения	
1. Машиностроение	65	170	20,0
2. Тяжелое машиностроение	50	130	20,0
3. Прокат	40	110	50,0

Поддержание нормального освещения в течение продолжительного времени возможно лишь при тщательном уходе за осветительными приборами, стеклами окон и верхних световых проемов. Прозрачное чистое стекло

пропускает до 90% светового потока, а очень грязное, закопченное – только 8%. Если очистку стекол, ламп и отражающих поверхностей от пыли и копоти производить редко, нерегулярно, то освещенность очень быстро снижается. В таких цехах, как литейные, кузнечные, за один только месяц она может уменьшиться на 12-15%. Для сохранения необходимой освещенности следует своевременно заменять вышедшие из строя лампы, устанавливая только соответствующие нормативным данным.

Цветовое оформление оборудования и помещения. На человека в окружающем его мире обычно действует гамма цветовых тонов (свойство, которым один цвет отличается от другого, например, красный от желтого). Цвет всегда был добрым другом человека в часы отдыха и развлечений, но лишь сравнительно недавно ученые (физиологи и психологи) обнаружили, что он может быть таким же хорошим другом и вместе с тем деятельным помощником в работе. И с тех пор, когда цвет пришел на производство, его огромное положительное воздействие испытала и продолжает испытывать промышленность. За последние десятилетия в промышленно развитых странах широкое распространение получило применение цветовой окраски оборудования и производственных помещений в функциональных и эстетических целях.

Использование цвета для решения задач организации труда основывается на психическом воздействии цвета на человека. Как показали лабораторные и экспериментальные исследования специалистов по психологии и физиологии труда, научно обоснованное применение цветосветовых средств способствует не только лучшей организации рабочих мест, но и поднятию настроения, улучшению самочувствия работников и повышению их работоспособности.

Функциональное использование цвета в производстве основывается на общепризнанном воздействии цвета на психику человека. Например, красный и желтый возбуждающе действует на нервную систему; зеленый и голубой

– успокаивающе; фиолетовый или черный – угнетающе, вызывают подавленное настроение; желтый и оранжевый – придают бодрость, стимулируют к активной деятельности.

Исследования подтверждают, что тон окраски поверхностей, находящихся большую часть времени в поле зрения работников, влияет на продуктивность труда. По данным специалистов, при определенной окраске оборудования и рабочих мест точность работ и коэффициент использования оборудования намного повышается. Достигается это использованием цветов средневолнового участка спектра. К оптимальным с физиологической точки зрения цветам относят: светло-зеленый (салатный), желтовато-зеленый, светло-желтый, зеленовато-голубой, светло-голубой [21].

Некоторые американские фирмы при окраске производственного оборудования применяют следующие цвета (табл. 3.6):

Таблица 3.6

Рекомендуемая окраска оборудования на американских фирмах [5]

Части оборудования	«Дюпон де немур»	«Питтербург Плей Глас»	«Вестингауз»	«Дженерал Электрик»
1. Стапика, корпус, неподвижные части машины	Светло-серый	Темно-зеленый	Серый	Светло-зеленый
2. Подвижные части машины	Светло-желтый	Бледно-желтый, светло-желтый, слоновая кость	Слоновая кость	Светло-желтый

Французская ассоциация специалистов по цвету рекомендует следующие сочетания для окраски производственных помещений (табл. 3.7).

**Рекомендуемые сочетания цветов для окраски
производственных помещений [5]**

Стены	Оборудование
1. Светло-желтый 2. Беж-кофе со сливками 3. Светлый желто-охровый	1. Светло-зеленый 2. Светлый зеленовато-голубой 3. Светло-голубой

Исследователи рекомендуют всячески избегать применения серого цвета. Специалисты не принимают ссылки на «практичность» этого цвета и традицию применения.

При условии применения новых форм и методов организации труда (гуманизация труда) администрация предприятий промышленно развитых стран, действуя по методике консультативных фирм, добивается эффективных экономических и организационных результатов от внедрения научной окраски помещений и оборудования.

Специалисты по гуманизации труда рекомендуют иметь на предприятии специального работника, ответственного за правильное применение и поддержание в порядке установленной системы эстетической и функциональной цветовой окраски, освещения и др. Одной из его задач, в частности, должен быть постоянный надзор за поддержанием этой группы условий труда на установленном уровне.

Функциональная музыка на производстве. С музыкой (искусство, отражающее действительность в звуковых художественных образах) человек встречается уже давно: на концертах, в театре, филармонии, кино, дома. Но музыка, звучащая во время работы в цехе, на участке – это еще не совсем привычно. Идея использовать музыку как фактора, способствующего протеканию той или иной психической деятельности, не так уж и нова. Она давно используется при утренней и производственной гимнастике, в рес-

торанах и кафе, в самолетах и универсальных магазинах. По музыку маршируют, танцуют фигуристы, выступают гимнасты, и, наконец, ее используют в лечебных целях и для снятия отрицательных эмоциональных симптомов (признаков) и свойств личности человека (тревожность, раздражительность, подозрительности и др.). Для чего специалисты-психологи рекомендуют пакет музыкальных программ (табл. 3.8).

Таблица 3.8

**Пакет музыкальных программ для снятия
отрицательных эмоциональных симптомов и
свойств личности [33]**

Эмоциональные симптомы и свойства личности человека	Наименование музыкального произведения
1	2
1. Для уменьшения раздражительности, разочарования и для повышения чувства бренности жизни и своей принадлежности к большой жизни природы, частью которой является человек	1.1. Бах «Кантата № 2» 1.2. Бетховен «Лунная соната» 1.3. Прокофьев «Соната «Ре» 1.4. Франк «Симфония ре-минор»
2. Для уменьшения чувства тревоги, неуверенности в благополучном конце происходящего	2.1. Шопен «Мазурка и прелюдии» 2.2. Штраус «Вальсы» 2.3. Рубинштейн «Мелодия»
3. Для общего успокоения, умиротворения и согласия с жизнью в том виде, какая она есть	3.1. Бетховен «Шестая симфония» 2 часть 3.2. Брамс «Колыбельная» 3.3. Шуберт «Аве Мария» 3.4. Шуберт «Анданте из квартета» 3.5. Шопен «Ноктюрны соль-минор» 3.6. Дебюсен «Свет луны»

Продолжение табл. 3.8

1	2
4. Для уменьшения злобливости, зависти к успехам других людей	4.1. Бах «Итальянский концерт» 4.2. Гайдн «Симфония» 4.3. Сибелиус «Финляндия»
5. Для снятия эмоциональных симптомов гипертонии и напряженности в отношениях с другими людьми	5.1. Бах «Концерт ре-минор для скрипки» 5.2. Барток «Соната для фортепиано» 5.3. Брукнер «Месса ми-минор» 5.4. Бах «Кантата № 21» 5.5. Барток «Квартет № 5»
6. Для уменьшения головной боли, связанной с эмоциональным перенапряжением	6.1. Бетховен «Фиделио» 6.2. Моцарт «Дон Жуан» 6.3. Лист «Венгерская рапсодия № 1» 6.4. Хачатурян «Сюита «Маскарад» 6.5. Чершвин «Американец в Париже»
7. Для поднятия общего жизненного тонуса: • улучшение самочувствия; • повышения активности; • улучшения настроения.	7.1. Бах «Прелюдия и фуга ми-нор» 7.2. Бетховен «Увертюра Эгмент» 7.3. Чайковский «Шестая симфония» 3 часть 7.4. Шопен «Прелюдия, Ор. 28, № 1» 7.5. Лист «Венгерская рапсодия № 2»

Зарубежные специалисты в области психологии и организации труда за последние годы стали широко использовать эмоциональное воздействие музыки на человека для организации трудового процесса. По неполным данным, уже в 60-70-х гг. прошлого столетия во Франции ее применяло около 800 фирм, в Англии – около 15 тыс. В США, Канаде по данным обследования музыку во время работы применяло 42% фирм [5; 34; 35].

Музыка, которая используется для передачи во время трудового процесса, подбирается в соответствии с зада-

чей выполнения определенной функции (музыка входящая в работу, успокаивающая, во время перерыва на обед, перед концом смены). Отсюда и ее название – *функциональная*.

Отдел психофизиологии и условий труда НИИ труда (Россия) провел специальное исследование на Втором Московском часовом заводе для выявления влияния функциональной музыки на работающих и производственные показатели [6]. Отмечено повышение работоспособности на 6-11%, сокращение разброса величины времени выполнения операций примерно на 250%, заметное снижение потерь рабочего времени, снижение продолжительности выполнения основных операций сборки примерно на 11%, уменьшение числа ошибок. Оценка воздействия функциональной музыки самими рабочими приведена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Оценка функциональной музыки рабочими [6]

Ответ	Количество ответов, % при числе работающих, чел		
	446 во всем цехе	339 в помещении с плохой акустикой	107 в помещении с хорошей акустикой
1. Настроение:			
улучшилось	89	87	93
не изменилось	10	12	6
ухудшилось	1	1	1
2. Утомляемость:			
уменьшилась	67	61	85
не изменилась	28	34	10
возросла	5	5	5
3. Работоспособность:			
повысилась	65	60	73
не изменилась	33	38	25
снизилась	2	2	2

По данным зарубежных специалистов, правильно организованная функциональная музыка приводит к росту выпуска продукции на 4-25% (в зависимости от условий труда, характера производства, длительности воздействия музыки, качества программы). При этом в среднем, рост выработки после внедрения музыки для дневных смен составил 7%, а для ночных – 17%.

В практике зарубежных стран используются три пути вещания функциональной музыки:

- организация вещания музыки собственными силами предприятия;
- передача программ функциональной музыки по национальной радиосети;
- вещание преимущественно силами специальных консультативно-коммерческих бюро.

Как показала практика, последний путь является наиболее рациональным и эффективным. Французское консультативно-коммерческое бюро ДМС собрало, изучило, проверило на практике и выпустило в прокат для предприятий тысячи музыкальных произведений. ДМС имеет собственную студию для записи функциональной музыки, различную трансляционную технику, картотеку музыкальных материалов, используемых для производственного вещания. Материалы сгруппированы с учетом их назначения по степени умственной загрузки работающих, составу работающих, характеру производства и т.д. Это облегчает пользование фондами и составление программ.

Следует отметить, что функциональная музыка – сложный и «деликатный» инструмент гуманизации труда. Как показывает практика применения музыки на предприятиях и фирмах зарубежных стран, она дает эффект только при комплексном и последовательном учете условий производства и выполнении основных требований организации ее вещания.

Постановка информации о работе. Прежде всего здесь нужно обратить внимание на своевременность уведомления работника о предстоящей работе и о том, как

она будет оплачена. Вот почему наряд на работу, ведомость учета выработки, акт о приемке выполненных работ и т. д. должны оформляться своевременно. Даже такие, казалось бы, незначительные моменты, как время выдачи наряда – до начала работы или после ее завершения, информированные о ходе выполнения задания, имеют психологическое значение, о чем подтверждает проведенный эксперимент, когда поступающая через каждые 30 мин. информация кузнецу на горячей штамповке о количестве изготовленных им штамповок оказала положительное влияние на его психическое состояние, в результате чего производительность труда кузнеца за рабочий день повысилась на 10-20%.

Обслуживание рабочего места. На отношение работников к труду сказывается также, как обслуживается рабочее место. Человек многоканально связан с действительностью, существенной частью которой является предприятие, а макрочастью – его рабочее место. Необходимо тщательно изучать, как обслуживание воздействует на психику работников и вызывают у них соответствующие эмоции чувства. Поскольку каждый работник как личность индивидуален, постольку и разнообразно воздействие обслуживания на его сознание. Иллюстрацией вышесказанного может служить такой пример. Фрезеровщик обрабатывает детали. Пред ним груды заготовок, которая постоянно пополняется. Его начинает раздражать эта не уменьшающаяся груды, он подавлен бесперспективностью своих усилий. Все это сказывается и на производительности и на качестве труда. На другой день изменили порядок подвоза заготовок – они стали поступать небольшими партиями по мере завершения обработки предыдущей партии. Подача заготовок партиями положительно воспринималась фрезеровщиком. Создался естественный ритм в работе, а ее периодическая завершаемость повысила его настроение, а, следовательно, и работоспособность, о чем наглядно подтвердили его производственные показатели по итогам смены.

Организация рабочего места. Под рабочим местом понимают часть производственной площади с размещением на ней технологического оборудования и инвентаря, необходимым для эффективного выполнения работы, определенной производственным заданием.

В настоящее время широкое признание получили эргономические признаки рабочего места, когда все, начиная от станка, освещения и тумбовки с инструментами, сконструировано продуманно, максимально удобно и положительно воздействует на человека.

Изучение особенностей трудовой деятельности человека в целях приспособления к человеку средств производства и окружающей обстановки труда складывается в самостоятельную отрасль науки, называемую эргономикой.

Эргономика находится на стыке техники, биологии, психологии и математики. Нередко ее определяют как использование технических средств и данных психологии, физиологии и антропометрии (измерение параметров человеческого тела). В промышленно развитых странах в настоящее время, существуют национальные и международные общества и организации, занимающиеся эргономикой (она является составной частью гуманизации труда), издаются специальные журналы и монографии, во многих институтах и университетах ведутся учебные дисциплины по эргономике, периодически созываются конференции и съезды, в ряде крупных фирм и проектно-конструкторских бюро работают специалисты по эргономике (эргономы), функционируют консультативные бюро и центры по эргономике на коммерческих началах.

Обследование в промышленности ряда европейских стран и США, проведенные в 50-60 гг. прошлого столетия, специалистами по труду, показали, что организация рабочих мест и конструкция оборудования в большинстве случаев не соответствует требованиям физиологии человека, вызывает излишнее психическое и физическое напряжение в процессе труда и, как следствие, утомляемость и снижение работоспособности. Поиски путей снижения

связанных потерь и издержек вызвали развитие эргономических исследований в области конструкции основного и вспомогательного оборудования, инвентаря и производственной мебели, технологической и организационной оснастки, а также систем промышленной связи и сигнализации и использование их результатов в организации труда на предприятиях.

Так, исследования обнаружили массовое несоответствие конструкции рабочих мест основным антропометрическим данным человека, ввиду чего рабочие вынуждены были часто принимать неудобные, утомительные положения. В других случаях исследователи обнаружили значительное количество рабочих мест, крайне неудобных для работы из-за непродуманности конструкции механизмов и расположения органов управления машиной.

В результате исследований наметились следующие основные направления совершенствования конструкции оборудования рабочих мест:

- в области улучшения восприятия и переработки информации (визуальной, по показаниям приборов и др.) при проектировании и реконструкции рабочих мест (включая пульты управления) внимание было направлено на снижение общего объема информации, подлежащей переработке оператором (рабочим), упрощение и рационализация производственной сигнализации, облегчение дополнительной умственной работы оператора по переработке получаемой информации;
- для удобства и легкости обнаружения рабочего сигнала, исходящего от движущихся частей машины, обрабатываемых деталей, приборов и т.д., выработаны полезные рекомендации относительно циферблатов и конструкций указателей, читаемости цифровых и буквенных знаков, а также разного рода средств сигнализации – звуковых, световых и др.

Существенное место в эргономических исследованиях занимают рекомендации о формах рычагов и рукояток

управления на машинах, об их расположении в наиболее удобной зоне и выборе оптимального направления движения рукояток и рычагов.

Внимание исследователей неизменно привлекается к рационализации основной рабочей позы, улучшению рабочих сидений, обеспечению комфорта и наименьшей утомляемости. В исследованиях по этим вопросам отмечалось, что большинство рабочих мест и обстановка на нем не соответствовали требованиям оптимальной, с точки зрения физиологии и психологии, организации труда рабочего.

В исследованиях отмечалось, что для правильного решения недостаточно соблюдать, как это делалось прежде, лишь средние величины каждого размерного параметра рабочего места или оборудования. Такой подход должен неизбежно приводить к тому, что примерно для половины операторов (рабочих) организация рабочего места не будет удовлетворять требованиям эргономики.

В исследованиях большое значение придается устранению неудобной позы, существенно снижающей производительность.

Среди наиболее часто встречающихся недостатков конструкции оборудования рабочего места французские исследователи указали на следующие недостатки:

- неправильно установленная высота сидения стула, ведущая к слишком прямой и напряженной посадке рабочего или, наоборот, к согнутой;
- наличие на рабочем месте нескольких рабочих плоскостей на разных уровнях;
- слишком высокое или слишком низкое расположение органов управления, заставляющее рабочего держать руки подняты вверх или систематически наклоняться, сидеть согнувшись.

Для всех случаев, когда работа может быть выполнена сидя, специалисты рекомендуют предусматривать в проектах сидячие рабочие места, там же, где рабочему приходится работать в пространственно широкой рабочей

зоне и применять значительные усилия в работе, надо сохранять работу стоя.

Решая общие задачи гуманизации труда, эргономика непосредственно участвует в организации труда, вооружая специалистов по труду закономерностями и методами приспособления машин и оборудования к психологическим свойствам рабочих для создания наилучших условий труда и повышения его производительности.

Нормирование труда. Общеизвестно, что уровень производительности труда характеризуется количеством времени, затраченным на выполнение данной работы. Чем оно меньше, тем выше производительность труда. Экономия труда при высоком качестве продукции является критерием совершенствования техники, технологии и организации производства. Поэтому, на предприятиях со времен Ф. Тейлора (1856-1915 гг.) большое внимание уделяется нормированию труда, под которым понимается «вид деятельности по управлению производством, направлений на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования» [14].

Потребность в нормировании труда остается и на сегодняшний день достаточно острой. Это подтверждают многочисленные исследования зарубежных национальных служб. Так, совместное исследование, проведенное в 1986 г. Европейской федерацией производительности и Международным директором МТМ, показало, что в США, Англии, Швеции, Финляндии, Японии и других промышленно развитых странах, не только не высказываются против нормирования труда (как это делают отдельные руководители промышленных предприятий Украины), но и выступают за расширение его применения как в материальном, так и в нематериальном производстве [37]. Исследования, проведенные в 1986-1987 гг. в Англии, касавшиеся использования нормирования труда в частном, а также в государственном секторах, также свидетельст-

вуют о растущей потребности в нем. Свое отношение к нормированию многие ведущие экономисты определяют следующим образом: «Современное управление, основанное на тщательном измерении и контроле всех имеющихся ресурсов («measurement – based management»), не может обойтись без нормирования труда» [32].

Основной задачей нормирования труда является установление для конкретных условий производства нормативных затрат труда в виде норм времени на выполнение определенных операций (работ) или норм выработки, предусматривающих изготовление определенного количества изделий в единицу времени (день, час), т. е. установление научно обоснованной меры труда для каждого работника, занятого в сфере производства, его обслуживания и управления. Мера затрат труда устанавливается в виде соответствующих норм и нормативов. При ее установлении учтены те психофизиологические особенности человеческого организма, которые присущи исполнителю работ (степень утомляемости после определенного времени работы, влияние производственной среды на производительность труда и т.п.).

Определяя меру затрат труда, его нормирование материального и морально заинтересовывает работающих в выполнении производственных заданий, систематическом улучшении организации труда. Как писал Г. Эмерсон еще в 1912 г., «Нормирование операций есть тот принцип, который громче всех остальных взывает к индивидуальности человека, рабочего. По отношению к рабочим пассивен здравый смысл, пассивно планирование на все своих стадиях, но хорошее нормированное исполнение дает рабочему... все богатство активного проявления личных сил» [54].

Огромен и воспитательный эффект нормирования труда. Установленные нормы, их пересмотр по праву считают одним из основных путей повышения продуктивности труда, трудового воспитания, под которым понимается воспитание сознательного отношения и склонности к

труду как основной жизненной потребности через формирование привычки к труду путем включения личности в активную трудовую деятельность и такой организации этой деятельности, чтобы она способствовала формированию удовлетворенности ее процессом и результатом.

Нормы труда связаны с заработком работника, с режимом напряженности его производственной деятельности. Нормы не должны быть ни заниженными, ни завышенными. *Заниженная норма* не способствует развитию у работника «вработанности» в труд, не вызывает чувства ответственности за рациональное использование рабочего времени. *Завышенная норма* подрывает заинтересованность в труде, приводит к переутомлению со всеми негативными последствиями для человека.

Нормы затрат труда должны соответствовать техническим условиям производства, профессиональной квалификации работника, его физическим и психическим возможностям. Пересмотр норм, который необходим для развития производства и совершенствования профессионального мастерства работника, не должен ущемлять его материальный интерес. О введении новых норм следует извещать работников не позднее, чем за две недели, профессионально и психологически их к этому подготовив.

В связи с переходом на рыночные отношения и принятыми Законами в Украине «Закон о предприятиях в Украине» и «О коллективных договорах и соглашениях» центр тяжести по нормированию труда перенесен на предприятия и в организации. В этом случае особую роль призваны играть коллективные договоры (соглашения) между трудовыми коллективами и администрацией предприятий (предпринимателями). В коллективном договоре должно устанавливаться требование обязательного пересмотра норм труда в каждом случае изменения организационно-технических условий их выполнения (ввод нового и модернизация действующего оборудования; внедрение прогрессивной технологии; улучшение конструкции изделий; усовершенствование оснастки, инструментов; меха-

низация и автоматизация производственных процессов; совершенствование организации рабочих мест, их рационализация; внедрение рационализаторских предложений, научно обоснованных норм и нормативов по труду и т.д.), независимо от того, по чьей инициативе они произведены – администрации или исполнителя, а также запрещения ужесточения обоснованных норм без соответствующего изменения организационно-технических условий их выполнения, за исключением случаев выявления ошибок в расчетах.

С учетом опыта предприятий промышленно развитых стран, возникает необходимость возвратиться к единовременному пересмотру норм – один раз в год, однако на совершенно новой основе – без директивных заданий и соответствующих им организационных «компаний». Пересмотр норм один раз в год в меньшей степени травмирует психику рабочих, чем многократный в течение года.

Межличностные отношения в трудовом коллективе. Взаимодействие человека с окружающим его миром осуществляется в системе объективных отношений, которые складываются между людьми в их общественной жизни и прежде всего в производственной деятельности.

Как показывает опыт, от того какие взаимоотношения складываются между людьми на производстве, как чувствует себя здесь человек, зависит его отношение к работе, и восприятие окружающей действительности. Психологические факторы существенно влияют на такие характеристики рабочего коллектива, как уровень сработанности, способы обмена информацией между его членами, уровень коллективной инициативы и творческого потенциала и, в конечном счете, на продуктивность и качество результатов труда.

В социально-психологическом аспекте общественные отношения производственного коллектива предстают как формальные и неформальные отношения, а в своей совокупности они дают *формальную* и *неформальную* структуру отношений данного коллектива.

Формальная структура – одно из важнейших условий организации и функционирования трудового коллектива, ибо она выражает деловые отношения работников, связывает их усилия в планомерный трудовой процесс. На этой основе происходит дальнейшее развитие общественных отношений в коллективе. Например, без упорядочения служебных взаимоотношений работников трудно рассчитывать на их психологическую расположенность друг к другу, на создание нормальной моральной обстановки в коллективе. Четкое определение служебных функций каждого работника повышает его персональную ответственность за порученное дело. Конкретизация служебных функций и личной ответственности активизирует у работника состояние моральной и психологической ответственности за свой труд. Осознание работником того факта, что он делает то, что ему положено, имеет большое общественное значение, помогает ему смело мыслить, критически оценивать то, что делают другие. У него появляется состояние деловой уверенности. Это объясняется тем, что уверенность – это психологическая основа направленности действий человека, активизация его воли, ума и чувств.

Развитие формальных отношений в коллективе предполагает наличие в нем определенного комплекса объективных условий. К ним относятся: технико-технологические, экономические и организационные.

Технико-технологические условия – это основа правильного выполнения работниками производственных функций, объективного восприятия требований, адресуемых к ним руководителем.

Экономические условия предполагают широкое использование прогрессивных форм материального стимулирования, которые повышают чувство товарищеской взаимопомощи, обостряют ответственность каждого за успехи коллектива (коллективные системы оплаты труда, распределение общего заработка, приработка и премий с помощью коэффициента трудового участия и т.п.).

Организационные условия способствуют развитию формальной структуры трудового коллектива. К ним относится все то, что составляет комплекс мероприятий по совершенствованию организации труда.

Формальная структура производственного коллектива служит стержнем образования других общественных отношений – межличностных отношений. В этих отношениях воплощается личное восприятие членами коллектива друг друга, самого коллектива. *Межличностные отношения* – это отношения, которые складываются между людьми, непосредственно контактирующими в коллективе, отражая их сопереживание успехов и неудач, эмоциональную теплоту и сочувствие, радость и гордость за коллектив [31].

Межличностные отношения основаны прежде всего на эмоционально-чувственном контакте людей. Они менее устойчивы, чем отношения, обусловленные служебными и общественными функциями работников, ибо механизмом из образования является субъективный фактор. Данные отношения могут порождать такие психологические состояния, как дружелюбие, доверие, симпатию, внимательность, а также ненависть, антипатию и т. п. Исследования показывают, что на возникновение симпатий и антипатий влияют разные условия (табл. 3.10).

Межличностные отношения являются основой, на которой складывается неформальная структура коллектива. Специалисты подчеркивают, что изучение и направленное совершенствование этой структуры будут способствовать повышению эффективности общественного производства и лучшей организации производственного воспитания.

Служебные и общественные отношения порождают целую гамму чувств. Например, чувство симпатии, которое перерастает во взаимную привязанность, а отсюда и более тесные деловые взаимоотношения, взаимовыручка и взаимопомощь. Иная обстановка складывается в коллективе, когда работники не симпатизируют друг другу.

Условия возникновения симпатий и антипатий [30]

Для зарождения симпатий необходимо	Антипатии появляются в случае
1. Условия предполагаемого или реального сотрудничества 2. Приемлемое, приятное поведение коллеги 3. Сходство основных отношений к жизненным ценностям 4. Близость позиций в главных представлениях о нравственной и правовой оценке общества, коллег и различие по малозначимым качествам 5. Точная, правильная оценка собственных положительных и отрицательных качеств о своей личности	1. Условия соперничества и конкуренции (когда решается вопрос: «Либо один, либо другой») 2. Неприемлемого поведения другого (в работе, манерах, походке, жестах и позе) 3. Различия основных отношений к жизненным ценностям (к работе, к семье, своему месту жизни и т.д.) 4. Расхождения в представлениях о нравственной и правовой оценке общества и коллег 5. Искажение оценки положительных и отрицательных качеств своей личности

При таких обстоятельствах трудно рассчитывать на взаимопонимание, обоюдную вежливость и проведение коллективных мероприятий. Подобный характер неформальных отношений, как правило, оказывает влияние и на формальные отношения. В коллективе создается тяжелая *морально-психологическая обстановка (климат)*. В результате снижаются производственные показатели, появляются случаи нарушения трудовой дисциплины (внутренний распорядок, выполнение служебных обязанностей и сменного производственного задания, начало и окончание работы и перерывов, прогулы и т.д.), активность работников падает. Как показывают исследования, в коллективах с плохо развитой структурой неформальных отношений, каждый старается сам по себе выполнить задание, никого не интересуют переживания коллег, никто не оказывает друг другу оперативной помощи.

Итак, можно сказать, что в производственном коллективе наряду с формальной структурой складывается система *неформальных отношений*, которые образуют комплекс специфических общественных отношений. Они оказывают огромное воздействие на психику человека, формируют мотивы его поведения, как бы алгоритмируют его действия.

Установление здоровых межличностных отношений в коллективе нереально без правильной организации труда и внимательного отношения к людям. У них не должно появляться чувство, что одни из них больше загружены работой, а другие меньше, что к одним руководство относится внимательно, а других игнорирует. Это особенно важно принимать во внимание при нормировании труда, распределении нарядов на работу, материальном и моральном поощрении.

Существуют множество показателей уровня развития неформальной группы, зрелости его межличностных отношений (коэффициенты приемлемости индивида коллективом и, наоборот, приемлемость, приемлемости коллективом индивида; сплоченность коллектива, социальная экспансивность коллектива; коэффициент внутриколлективной приемлемости). Психологическая совместимость работников на сегодняшний день все больше и больше привлекает к себе внимание. И, прежде всего в тех областях жизни человека, где производственные условия предъявляют к людям повышенные требования (высокотехнологическое производство).

В системе коллективных межличностных отношений каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, своим статусом и престижем имеет определенное положение. В коллективной дифференциации межличностных отношений выделяют две основные системы:

- социометрические;
- референтометрические.

При помощи *социометрии* (измерение степени дружеских отношений) определяется популярность – непопулярность членов коллектива, их различный социометрический статус, выявляются существующие в коллективе микрогруппы. Благодаря методу в структуре коллектива можно выделить положительные, конфликтные, напряженные или индифферентные участки, что имеет очень большое значение для управления межличностными отношениями [3].

При социометрическом подходе к коллективу основным фактором выбора в системе межличностных отношений является симпатия – антипатия. А *референтометрический* – основанием выбора выделяют ценностный характер.

У каждого человека есть своя референтная группа, цели деятельности и ценностные ориентации членов которой выступают в качестве эталона для индивидуума и с требованиями которой он считается и на мнение которых ориентируется. Предпочтительность по признаку референтности существенно отличается от предпочтительности в социометрии. Референтность находится в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредуемой ценностями, принятыми в данном коллективе [31]. Методический прием – референтометрия – состоит в том, чтобы с одной стороны, дать возможность индивидууму ознакомиться с мнением любого члена коллектива по поводу определенных значимых объектов (в том числе деловых и личностных качеств работника), а с другой – строго ограничить число избираемых лиц. Референтометрическая процедура весьма оперативна и позволяет составить представление о статусовой структуре коллектива, то есть определить «кто есть кто» [19].

Характеристики межличностных отношений позволяют сделать предположение о будущей эффективности деятельности производственного коллектива.

3.3. Обеспечение единства побуждений материальных и моральных стимулов

Материальные потребности человека связывают его сознание с бытием. Вместе с тем не одним хлебом единым живет человек. Люди рассматривают производство как сферу закрепления своей общественной репутации и проявления своих созидательных возможностей. Не случайно коллективистические и творческо-познавательные интересы составляют обязательные компоненты личной заинтересованности в труде.

По мере удовлетворения материальных потребностей закономерно обостряется значение для людей других потребностей – социальных и духовных. Какая-либо недооценка этой закономерности оборачивается производству огромными экономическими и нравственными потерями. Попытки некоторых руководителей рублем перекрыть другие интересы людей в конечном итоге могут привести к плохим результатам.

Необходимо разумное соотношение материальных и моральных стимулов. Забота о человеке – это не только удовлетворение его материальных потребностей, но и повсеместное внимание и чуткость к нему, активизирующие проявление его лучших качеств. Вот почему усиление материальной заинтересованности работников должно осуществляться одновременно с расширением моральных стимулов к труду.

Правильно организованное стимулирование труда выступает как единство материальных и моральных стимулов. В их органическом сочетании заложен успешный метод руководства коллективом. Моральное стимулирование идейно обогащает процесс восприятия труда и определяет к нему отношение. К сожалению, это положение, особенно в последние годы, упускается из виду. Практика, как национальных, так и зарубежных предприятий, подтверждает, что умаление моральных стимулов, обеднение их

содержания ведет к духовному истощению человека, а иногда и к антиобщественным поступкам.

Сила материального стимула – хорошо известна, оно побуждает людей к труду как средству жизни и творческой деятельности. В чем же тогда сила морального стимула, почему каждое материальное побуждение работника целесообразно совмещать с моральным подходом?

Чем богаче личность духовно, тем сильнее у нее потребность к общению, к общественному признанию. Никакое материальное вознаграждение не дает полного душевного удовлетворения, если результаты труда отражены только в ведомости на зарплату. Психологический эффект морального стимулирования объясняется тем, что оно является одним из мощных средств выражения коллектива, общества к личности. Возрастание роли морального стимулирования объясняется еще и тем, что повышение качества трудовой жизни, которое является составной частью системы гуманизации труда, предусматривает активизацию способностей, самостоятельности мышления, обострение чувства социальной справедливости у людей, которые требуют общественного признания.

Однако, после приобретения независимости (1991 г.) и перехода предприятий и организаций Украины на рыночные отношения у многих руководителей (особенно частных предприятий) появилось скептическое отношение к моральному стимулированию. Это, на наш взгляд, вызвано несовершенством технологии морального стимулирования, и прежде всего несоблюдением целого ряда его психологических положений. Сила психологического воздействия материального стимулирования также состоит в вызове сильных эмоций у работников, однако, эмоции, обусловленные моральным побуждением, выше и ярче.

Признание заслуг, ритуальная торжественность, дифференцированный подход – важнейшие психологические положения технологии морального стимулирования. И нужно настойчиво соблюдать их и искать новые, соответ-

ствующие переходной экономике, эффективные формы морального стимулирования.

В психологических аспектах стимулирования труда существует так называемая проблема «ожидания». Принцип избирательного подхода при моральном стимулировании основывается на учете этого «ожидания». Зная, какие формы морального стимулирования предпочтительнее для того или иного работника, нужно дифференцированно их использовать: в одном случае это теплое слово благодарности, в другом – вручение ценного памятного подарка, в третьем – предоставление права на участие в управлении, в решении производственных задач, в четвертом – очерк в многотиражной газете, репортаж с рабочего места по радио или с показом по телевидению и т.п.

В переходной к рыночной экономике период у многих работников возникает вопрос, всегда ли нужно сочетать моральное и материальное стимулирование. Чтобы выяснить этот вопрос необходимо рассматривать стимулирование труда в ином плане. В предыдущих главах неоднократно подчеркивалось, что оно выполняет роль фактора, формирующего мотивы отношения личности к труду. А отношение личности к труду – это определенный тип общественного поведения, ибо трудовая деятельность – деятельность коллективная. Таким образом, можно сказать, что стимулирование труда направленно развивает общественные связи и отношения личности с коллективом, обществом. Но эти отношения нельзя сводить к чисто экономическим отношениям. Изучение прогрессивных форм оплаты труда (коллективные формы оплаты труда, вазовская система, распределения коллективного заработка с помощью коэффициента трудового участия и т.д.) показывает, они прогрессивны потому, что отражают наиболее обоснованный порядок оплаты труда. Этот порядок носит ярко выраженный общественный характер: коллективность действий, взаимозаменяемость производственных функций, общая заинтересованность в достижении конечного результата.

Коллективная оплата строится на общих принципах организации заработной платы и использовании систем оплаты труда, наиболее соответствующих характеру выполненных работ и другим производственным условиям.

Оплата труда работников коллективов осуществляется *только по конечному результату*, т. е. за полностью завершенный объем работ, изготовленную и принятую ОТК продукцию.

В зависимости от специфики выполняемых работ в коллективах (бригады, участки) применяются следующие разновидности коллективной оплаты труда:

- коллективная сдельно-премиальная;
- аккордно-премиальная система;
- повременная оплата труда с доплатами за выполнение нормированного задания.

Коллективная сдельно-премиальная система оплаты труда представляет собой такую систему, при которой заработок рабочих рассчитывается в соответствии с объемом работ (количеством продукции), выполненным производственным коллективом. Эта разновидность сдельной оплаты труда наиболее эффективна, когда необходимы одновременные совместные усилия группы рабочих для выполнения производственных заданий, т. е. когда между членами коллектива осуществляется постоянная производственная связь, нарушение которой отрицательно сказывается на результатах работы (комплексная бригада). Сфера применения данной системы расширяется по мере ускорения научно-технической модернизации производства, что в свою очередь предполагает замену тейлоровской модели труда альтернативной, в основе которой лежит установка на обогащение труда более сложными и ответственными функциями, на совмещение профессий (специальностей) и взаимозаменяемостью рабочих.

Расчет заработка рабочих по данной системе оплаты труда осуществляется либо с применением общих *коллективных расценок* для коллектива (бригады) в целом (когда нет строгого, устойчивого разделения труда), либо с при-

менением индивидуальных сдельных расценок (когда труд в бригаде строго разделен).

Повременная оплата труда с доплатами за выполнение нормированных заданий (вазовская система) находит применение в массовом производстве.

Коллективный заработок в условиях повременной оплаты труда с доплатами за выполнение нормированных заданий, складывается из тарифных ставок, должностных окладов, доплат за выполнение нормированных заданий и снижение трудоемкости. Заработная плата рабочего по этой системе состоит из трех частей:

- повременная заработная плата (оплата по тарифу – $Z_{\text{повр.}}$, доплата за профессиональное мастерство – $D_{\text{п.м.}}$, доплата за условия труда – $D_{\text{у.т.}}$);
- доплата за выполнение нормированных заданий – $D_{\text{н.з.}}$;
- доплата за снижение трудоемкости – $D_{\text{с.т.}}$, т.е.

$$Z_{\text{повр.н.з.}} = Z_{\text{повр.}} + D_{\text{п.м.}} + D_{\text{у.т.}} + D_{\text{н.з.}} + D_{\text{с.т.}} \quad (3.1)$$

Структура заработной платы рабочих при повременной оплате труда с доплатами за выполнение нормированных заданий представлена на рис. 3.2.

Оценка и оплата труда в коллективах (бригадах) по конечному результату на единый наряд создает коллективную и индивидуальную заинтересованность в выполнении заданий, но лишь при правильном распределении заработка между членами коллектива. Требуется выбрать такие критерии, такие измерители индивидуального вклада каждого члена коллектива в общий результат, которые позволили бы как можно точнее определить его долю в общем заработке. Специалистами по труду с учетом рекомендаций психологов и социологов предложен и апробирован ряд методов, помогающих достаточно объективно распределять заработок в коллективе:

- пропорционально отработанному времени (уравни- тельный);

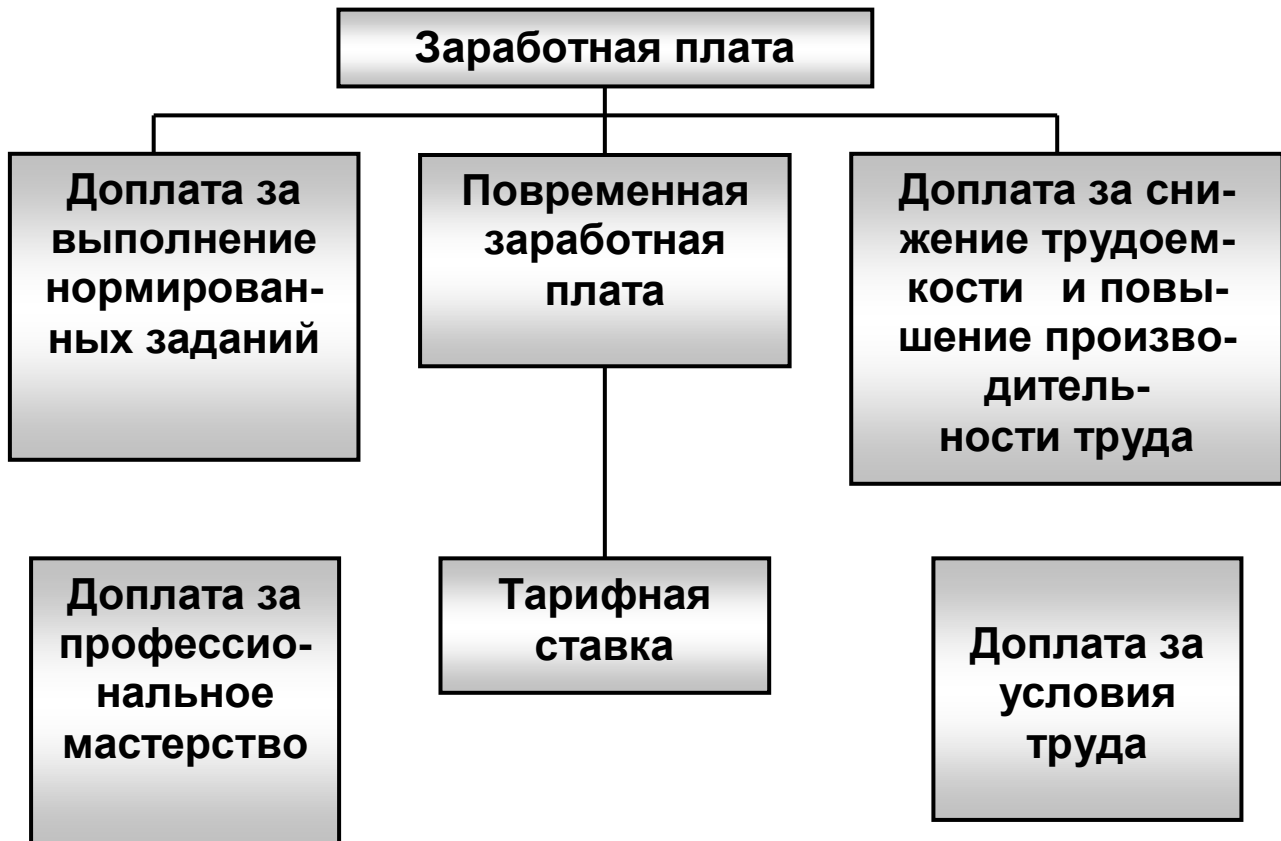


Рис. 3.2 - Структура заработной платы рабочих при повременной оплате труда с доплатами за выполнение нормированных заданий.

- пропорционально сложности труда (разряду) и отработанному времени;
- пропорционально сложности труда (разряду) и отработанному времени с учетом коэффициента приработка;
- пропорционально отработанному времени с учетом присвоенных рабочему «условных» разрядов;
- пропорционально отработанному времени, уровню квалификации, степени напряженности труда и с учетом условий выполняемой работы (ограничительно-уравнительный);
- пропорционально сложности труда и отработанному времени с учетом КТУ – коэффициента трудового участия (ограничительно-дифференцированный);

- пропорционально сложности труда и отработанному времени с учетом балльной оценки деятельности рабочего;
- пропорционально сложности труда и отработанному времени с учетом коэффициента интенсивности труда (КИТ);
- пропорционально сложности труда и отработанному времени с учетом коэффициента трудового вклада (КТВ), устанавливаемого за каждые сутки (дифференцированный).

Методы распределения заработной платы между членами коллектива (бригады) схематически изображены на рис. 3.3.

Основная проблема, возникающая при распределении коллективного заработка между членами коллектива, состоит в том, чтобы наиболее полно учесть индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты работы коллектива. Рассмотренные способы распределения коллективного заработка могут учесть это лишь в том случае, если каждый работник выполнял работу, сложность которой соответствовала его квалификации, а производительность труда каждого члена коллектива была примерно одинаковой. Однако на практике так бывает далеко не всегда. Индивидуальные вклады работников в общие итоги работы нередко значительно отличаются, а заработная плата при равенстве отработанного времени и разряда оказывается одинаковой. Это обстоятельство приводит к необходимости корректировать обычные способы распределения коллективного заработка.

Одним из методов корректировки является распределение сдельного приработка и коллективной премии с помощью так называемых *коэффициентов трудового участия (КТУ)*, которые характеризуют степень участия отдельных членов коллектива в выполнении общего задания.



Рис. 3.3 - Схема методов распределения заработной платы между членами коллектива бригады).

Коэффициенты трудового участия устанавливаются самим коллективом при проведении итогов работы за месяц на основе порядка их подсчета, определенного в Положении об оплате и согласованного между работниками и работодателем.

Средний коэффициент трудового участия принимается за единицу. Снижение его обычно связывается с нерадивым отношением к труду, с невыполнением заданий руководителя коллектива, низкой продуктивностью труда, нарушением трудовой и технологической дисциплины, правил техники безопасности и с другими причинами. Повышение коэффициента трудового участия практикуется в случаях, когда работники добиваются высокой продуктивности труда по сравнению с другими членами коллектива, осваивают смежные специальности (операции), проявляют инициативу при выполнении производственных заданий, достигают высокого качества выполняемых работ.

В качестве примера можно привести показатели оценки трудового участия в общих результатах работы коллектива (бригады) одного из киевских предприятий [26]:

	<i>Показатели</i>	<i>Значение</i>
	<i>Повышающие</i>	
1	Повышение производительности труда	+ 0,2
2	Проявление инициативы в организации трудового процесса, в результате чего повысилась производительность труда и сократились сроки выполнения заданий	+ 0,2
3	Систематическое выполнение работ по смежным профессиям и операциям, закрепленных за бригадой	+ 0,1

4	Многостаночное обслуживание, обусловившее высвобождение работников	+ 0,2
5	Добросовестное отношение к труду, инициатива в предотвращении простоев рабочих и оборудования, эффективное использование рабочего времени	+ 0,1
6	Помощь коллегам, обеспечившая повышение производительности труда, рост профессионального мастерства работника	+ 0,1
	<i>Понижающие</i>	
1	Невыполнение личного производственного задания против базового за каждые 0,5 %	- 0,2
2	Допущение окончательного брака	- 0,2
3	Допущение исправимого брака, вызвавшего дополнительные затраты труда в коллективе, возврат продукции ОТК	- 0,05
4	Опоздание на работу и преждевременный уход с работы (за каждый случай)	- 0,05
5	Совершение прогула (за каждый день)	- 0,4
6	Невыполнение распоряжений руководителя и администрации	- 0,15
7	Нарушение правил технической эксплуатации оборудования, неудовлетворительное состояние рабочего места	- 0,1

Величина диапазона изменения КТУ влияет на степень стимулирования: чем она больше, тем выше ее стимулирующее воздействие. Эта величина зависит также от распределяемого с помощью КТУ элемента заработной платы.

Если за базовое значение принимается КТУ = 1, то рекомендуется при распределении с учетом КТУ следующие диапазоны:

премии	–	0 ÷ 1,5
приработка или приработка и премии	–	0,5 ÷ 1,5
всего коллективного заработка	–	от 0,7 ÷ 0,8 до 1,2 ÷ 1,5

Коллективная форма оплаты труда в условиях перехода предприятий на рыночные отношения не только не утратила своего значения, а, наоборот, усиливает возможности предприятий обеспечивать коллективную заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда и наиболее полное удовлетворение экономических и социальных потребностей трудовых коллективов.

В США с 1974 по 1976 года проводилось анкетирование предприятий промышленности, которое выявило общий отход от классической индивидуальной формы оплаты труда: 31% рабочих получали оплату труда по результатам работы бригады, а труд 61% рабочих оплачивался по индивидуальной и бригадной выработке. Тенденция роста удельного веса рабочих, получающих заработную плату по результатам коллективного труда наблюдается в таких странах как Англия, Франция, Норвегия, Швеция и в других Западно-Европейских странах [1]. Следует отметить, что в настоящее время коллективные формы оплаты труда занимают доминирующее положение на предприятиях стран Европейского содружества (ЕС).

3.4. Поощрение и наказание, как меры побуждения людей к сознательному труду

Наряду с широким использованием в производственной практике методов убеждения, внушения и подражания (методы воспитания) необходимо умелое применение таких методов стимулирования как *поощрение* и *наказа-*

ние, которые выступают в виде конкретных мер побуждения людей к труду. В своем единстве названные методы стимулирования обеспечивают наибольший эффект формирования сознательного отношения к труду.

По смысловой нагрузке эти методы сориентированы на вызов у человека определенных чувств, мыслей, активизации воли, которые будут способствовать выработке поведения, соответствующего общественным требованиям. Различие этих методов состоит в основном в том, что методы воспитания (убеждение, внушение и др.) воздействуют на сознание посредством разъяснений руководителя и его личного примера, а методы стимулирования – посредством реальных мер расширения или ограничения возможностей удовлетворения личностью актуальных для нее потребностей и интересов.

Стимулирование труда должно содержать и привлекательность поощрения и неотвратимость наказания. Только в таком сочетании оно повышает роль волевого фактора. Воля – способность к выбору деятельности и внутренним усилиям, необходимым для ее осуществления. Осуществляя волевое действие, человек противостоит власти непосредственно испытываемых потребностей, импульсивных желаний: для волевого акта характерно не переживание «я хочу», а переживание «надо», «я должен», осознание ценностей характеристики цели действия. Волевое поведение включает принятие решения, часто сопровождающееся борьбой мотивов (акт выбора), и его реализацию.

Человек больше мобилизует свою волю, когда перед ним стоит не одно требование – сделаешь, что положено, будешь поощрен, а два – выполнишь, что положено, будешь поощрен, а не выполнишь – будешь привлечен к ответственности. Люди могут желать или не желать поощрения своих действий, но, как правило, они не хотят ущемления себя как личность, т. е. наказания.

При решении вопросов организации системы материального стимулирования необходим комплекс мер. При этом главное – убедительно разъяснить работникам зна-

чение трудовой дисциплины, экономного расходования сырья, бережного отношения к технике и т.д. Остановимся более подробно на таком, наиболее частом нарушении трудовой дисциплины, наносящем огромный ущерб производству, как прогул. *Прогул* – это неявка на работу без уважительной причины в течение всего рабочего дня. У многих прогульщиков существует мнение, что от прогула в основном теряет прогулявший (снижение или полностью лишение премии, перевод на нижеоплачиваемую работу, увольнение с работы с соответствующим указанием в трудовой книжке). Одинаково это не так, на одном из предприятий подсчитали, во сколько обошелся коллективу день прогула двух рабочих. Оказалось более 30 тыс. грн. Так «языком цифр» было показано, какой урон всему предприятию наносят подобные нарушения трудовой дисциплины. А бывает и так, что человек не прогуливает, но мало трудится на работе: часто устраивает перекуры, заканчивает работу раньше, чем истекает рабочее время, отвлекает разговорами других, плохо содержит свое рабочее место, не выполняет указаний руководителя. Внутрипроизводственная «разболтанность» подобных работников дорого обходится обществу, приносит ему экономические и морально-психологические издержки.

Ведущим методом стимулирования является *поощрение*. В настоящее время на предприятиях и в организациях Украины широко используются индивидуальные меры поощрения работников: премия, награждения ценными подарками, выдача бесплатных путевок в санатории, пансионаты, базы отдыха и др. Существует целая система морального стимулирования (благодарности, награждения Почетными грамотами и знаками и т.д.).

Рассматривая методы стимулирования труда в Украине необходимо обратить внимание на опыт промышленно развитых стран с рыночной экономикой в области материального поощрения выходов на работу, осуществляемого на уровне компаний и фирм [13; 36].

Для осуществления материального поощрения они формируют специальные фонды или фонды социального потребления. При помощи выплат и вознаграждений из этих фондов происходит улучшение жизни совокупного работника, продлевается работоспособность рабочей силы средней и высокой квалификации, совершенствуется профессионально-квалификационная и отраслевая структура рабочей силы, снижается текучесть кадров, укрепляется дисциплина труда.

В структуре социальных фондов компаний и фирм выделяются следующие группы выплат и поощрений:

- нерегулярные выплаты (премии, выплачиваемые по результатам работы за год, полгода, квартал; «тринадцатая зарплата», дополнительно «четырнадцатая зарплата»; премия к отпуску, рождественские премии);
- выплаты по социальному обеспечению: по болезни, материнству, инвалидности, на случай смерти, по старости, в связи с потерей кормильца, семейные пособия и надбавки, на случай производственного травматизма, оплата услуг зубных врачей, частных медсестер, бесплатные услуги для отдыха и развлечений;
- добровольное социальное страхование (дополнительная пенсия, выплаты в кассы взаимопомощи, в страховые компании);
- оплата неотработанного времени (оплаченное время обеденных перерывов, перерывов для отдыха, оплата очередных отпусков и праздничных дней, отпусков по личным обстоятельствам);
- натуральные выплаты (оплата жилища, оплата угля, электричества, газа, питания, одежды, продажа работникам предприятия по сниженной стоимости, а в отдельных случаях бесплатно, производимой ими продукции);

- транспортные надбавки (оплата 50% транспортных расходов на проезд к месту работы, различные договорные надбавки и премии);
- расходы на непрерывную профессиональную подготовку (вечерние школы для молодежи, различные курсы, университеты, стажировки за рубежом и т.д.).

Одним из методов укрепления дисциплины за рубежом являются так называемые премии за выход на работу («посещаемость»), которые нашли широкое применение на уровне компаний и фирм промышленно развитых стран, особенно стран Западной Европы. Такие премии, как правило, выплачиваются квалифицированным работникам, в которых заинтересована фирма.

В Англии такие премии распространены на 30% промышленных предприятий. По данным зарубежных специалистов, доля прогулов на промышленных предприятиях в промышленно развитых странах оценивается в среднем от 4% до 6% фонда рабочего времени и варьируется от 3,5% в США до 13% в Швеции. Невыходы на работу в этих странах влекут за собой огромные материальные потери. Например, во Франции на одного работника приходится в среднем 21 потерянный день в год. Реальные потери от прогулов, связанные с заменой отсутствующего работника другим, в целом превышают прямые затраты, обусловленные сокращением выпуска продукции примерно в 2 раза [48].

Стимулирование выходов на работу в фирмах может выражаться в форме индивидуального, коллективного премирования или их сочетания.

При индивидуальном стимулировании выходов на работу показателем премирования служат выходы отдельных работников. Например, полностью отработавшим рабочую неделю выплачивается премия в размере 50% недельной тарифной ставки.

При коллективном премировании выходов на работу показателями премирования является снижение общего числа невыходов на работу на участие, в цехе, на предприятии или компании в целом. На автомобильных предприятиях компании «Дженерал Моторс» в Англии за снижение невыходов на работу вдвое (с 12% до 6%) рабочим выплачивалась еженедельная премия в размере 50% дневной тарифной ставки.

В некоторых компаниях индивидуальная и коллективная формы премирования применяются в сочетании. На предприятиях американской компании «Халиуэл» по производству ЭВМ премия за высокий уровень выходов на работу рассчитывается сначала на основе общезаводского уровня невыходов и опозданий, а затем корректируется с учетом показателей индивидуального выхода каждого работника.

Одним из распространенных видов стимулирования снижения числа прогулов и опозданий на фирмах служат различные конкурсы между работниками за лучшее соблюдение режима работы. В конце года на предприятии составляются списки работников, начиная от имеющих наименьшее число невыходов и так далее пофамильно до имеющих наибольшее их количество. Премияльный фонд распределяется следующим образом: имеющий наименьшее число невыходов работник получает 10% обще суммы фонда, каждый последующий работник 10% оставшейся суммы.

За высокий уровень выходов на работу работники фирм (предприятий) могут также поощряться предоставлением им дополнительного отпуска. В автомобильных компаниях «Пежо» и «Ситроен» (Франция) начисление дополнительных дней отпуска работнику происходит при условии, если общее число невыходов на работу по уважительным причинам составляет за год не более 15. Макси-

мальное число дополнительных дней отпуска 6. Рабочие имеют право использовать эти дни по своему усмотрению, присоединив их к очередному отпуску или накапливать их в течение ряда лет. Последнее на практике встречается редко, т. к. работники дорожат своим рабочим местом, а надолго оставаться вне работы для них непозволительная роскошь.

Назревшей необходимостью является проблема дальнейшего стимулирования труда руководителей производственных коллективов. Психологически целесообразно, чтобы личная материальная заинтересованность возлагалась не только на руководство предприятия, но и на все звенья линейного и функционального управления. Тем более такой опыт уже имелся еще на постсоветском пространстве. Например, на ЗИЛе (г. Москва) до 1965 г. существовал порядок, когда убытки каждого квартала и года скопились за счет определенного цеха с нарастающим итогом и погашались последующей экономией, что сказывалось на уменьшении поощрительных средств, если руководство цеха не разрабатывало и не внедряло дополнительные мероприятия по снижению себестоимости. В отдельные периоды работы завода некоторым руководителям цехов даже уменьшались оклады на 25% при наличии превышения плановой себестоимости.

Вознаграждение за ежемесячные результаты работы могут меняться у руководителей предприятия и у руководителей линейных и функциональных служб, если они находятся на конкретной системе найма и оплаты труда. В контрактах определяется только минимальная ежемесячная заработная плата, а вознаграждение за ежемесячные результаты работы производится в зависимости от объема выпускаемой продукции, полученной прибыли и установленных дифференцированных коэффициентов, которые ежегодно корректируются.

Большинство систем материального стимулирования, применяемых на предприятиях промышленно развитых стран для руководителей и специалистов всех рангов, рассматриваются как «ноу-хау» (дословно «знаю как» – вид интеллектуальной собственности: коммерческие, научно-технические, организационные знания, представляющие определенную ценность) и не публикуются в открытой печати, однако опыт отдельных предприятий, обобщенный коллективом авторов в книге «Как добиться успеха: практические советы деловым людям» [18] отражает общую тенденцию зарубежных предприятий делать акцент на вознаграждении «от заслуг» при наличии фиксированного оклада. Оплата по конечному результату предполагает, прежде всего, ясное понимание, что должно быть сделано работником (не в смысле следования инструкциям, а в смысле достижения результатов, которые можно считать выдающимися). За достижение установленных общественных внутриорганизационных целей руководителям (менеджерам) выплачивается «бонус» (премия) обычно один раз в полугодие. Бонус, выплачиваемый из прибыли, оговорен на ряд лет. Он не изменяется в зависимости от текущих результатов, но если общее положение фирмы ухудшается, то бонусы будут сокращены.

Общий принцип «оплаты по заслугам», распространяющийся на руководителей и специалистов, заключается в том, что размер вознаграждения должен соотноситься с экономическим эффектом деятельности работника и тем самым стимулировать ее. Вознаграждение деятельности работника является, возможно, наиболее чувствительным элементом в отношениях компании со своими работниками. Восприятие вознаграждения как несправедливого снижает достоинство человека, вызывает чувство неудовлетворенности работой и деловым окружением, провоцирует различного рода конфликты. И, наоборот, соот-

ветствие вознаграждения статусу работника и его трудовым достижениям стимулирует проявление деловой активности, инициативности и изобретательности, побуждает творчески относиться к выполняемой работе, от чего, в конечном счете, выигрывает фирма и общество в целом [12].

В поощрении положительного и наказании отрицательного в трудовой деятельности человека заложена психологическая основа применения названных мер стимулирования труда. Конечно, ведущая роль должна отводиться поощрению. Наказание – прежде всего, мера предупредительная. Оно психологически позволяет наказываемому понять недопустимость совершенного им. Страх повторного наказания, объединяясь с этим пониманием, становится чувством вины и психологическим барьером для повторного совершения подобных действий. Суть наказания не в том, чтобы покарать человека, а в том, чтобы настроить его на более ответственное отношение к своим обязанностям и правам.

Существуют нравственные нормы наказания, т.е. *этика наказания*. Оно может быть *административным* и *общественным*. В воспитательном плане наказание руководителем какого-либо работника, поддержанное коллективом, получившее общественную огласку, оказывается наиболее эффективным. В таких ситуациях оно не только глубже воспринимается наказанным работником, но и предупредительно воздействует на других.

При применении наказания рекомендуется строго соблюдать *принцип объективности* и *соразмерности*, который состоит в том, чтобы всесторонне учитывать причины и характер совершенного работником проступка, правильно выявить степень его вины, последствия причиненного им ущерба производству, и применить к нему наказание, соответствующее совершенному проступку. Этот принцип наказания обязательно дополняется принципом индивидуального подхода.

Необходимо принимать во внимание пол, возраст, характер и темперамент, нравственную зрелость, профессиональную подготовленность работником и т. п.

Нравственная зрелость (свойство личности) определяется уровнем моральной воспитанности. В таблице 3.11 перечислены уровни моральной воспитанности.

Таблица 3.11

Уровни моральной воспитанности личности [39]

Уровни моральной воспитанности	Психологическая структура	Проявление в поведении
1	2	3
<i>Отличная</i> (внутренняя) воспитанность	Наличие нравственных привычек и моральных чувств как потребность выполнять нравственные нормы и противодействие их нарушению	Не только совершение нравственных поступков, но и активное противодействие поступкам, противоречащим нравственным нормам
<i>Хорошая</i> (внешняя) воспитанность	Наличие высокоавтоматизированных нравственных навыков, применение хорошо усвоенных знаний нравственных норм	Непроизвольные действия, соответствующие нравственным нормам
<i>Ситуационная</i> воспитанность	Хорошее знание нравственных норм, но только производственное их выполнение в ситуациях, грозящих неприятностями при их выполнении	Произвольное выполнение действий, соответствующих нравственным нормам, возможность выполнения аморальных действий
<i>Плохая</i> воспитанность	Знание нравственных норм, но отсутствие навыков их выполнения	Возможное проявление отдельных аморальных действий

Продолжение табл. 3.11

1	2	3
<i>Невоспитанность</i>	Смутное представление о нравственных нормах и навыках	Частое проявление невоспитанности как действий, противоречащих нравственным нормам

Под *характером* понимается совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых индивидуально-психологических черт личности, типичных для нее и систематически проявляющихся в ее действиях и поступках [23].

С характером человек не рождается. Он складывается в процессе активной общественно полезной деятельности. Огромное значение на формирование характера оказывает семья и трудовой коллектив. Черты характера человека проявляются в его отношениях к работе и долгу, к людям, к самому себе.

В отношениях человека к работе и долгу выявляются такие конкретные черты его характера, как трудолюбие, добросовестность, настойчивость, бережливость, а также противоположные им, такие, как лень, небрежность, пассивность, расточительность. В отношениях к людям проявляются такие черты характера, как общительность, тактичность, вежливость и пр. В отношениях к самому себе речь идет о таких чертах характера человека, как чувство личного достоинства и трезвой самооценки.

Темперамент – это тип нервной системы в деятельности, поведении человека. Тип нервной системы – врожденное ее свойство, которое, однако, может несколько изменяться под влиянием условий жизни. Для отнесения человека к определенному темпераменту следует убедиться в той или иной выраженности у него, прежде всего, таких черт, как активность, эмоциональность, определить особенности его моторики (подвижности).

Значение особенностей различных темпераментов поможет руководителю разобраться в чертах темпераментов работников, если они достаточно выражены.

Сангвиник – эмоционален и отличается хорошей работоспособностью, однако побуждения его неустойчивы, внимание нестабильно. Он довольно быстро ориентируется в незнакомой обстановке, инициативен, за короткое время входит в коллектив, хорошо адаптируется, сравнительно легко переживает неудачи. Вместе с тем он склонен «скользить по поверхности», обходить трудности, торопиться с принятием решений. Его необходимо включать в активную производственную деятельность, ставить перед ним все новые задачи, обращая при этом особое внимание на контроль за качеством работы.

Флегматик спокоен даже в сложнейших ситуациях, невозмутим, устойчив в стремлениях и настроениях. Придерживается выработанного распорядка, стремится к системе, нетороплив, основателен. Вместе с тем, он инертен, медленно переключается с одной работы на другую.

Холерик характеризуется быстротой действий и решений, быстрой сменой настроения, эмоциональной вспыльчивостью, повышенной раздражительностью. Во взаимоотношениях нередко излишне резок, прямолинеен в оценках. Зачастую неуживчив, не умеет себя сдерживать. Однако проявляет инициативу, обладает влиянием на окружающих, быстро переходит от одного дела к другому. Любит быть в центре внимания.

Меланхолик быстро утомляем, не уверен в себе, тревожен, но это тонко чувствующий, осторожный, осмрительный человек. Характеризуется, как правило, замкнутостью, необщительностью, замедленной реакцией. Склонен к сильным переживаниям по незначительному поводу, застенчив. В условиях интенсивных производственных процессов его трудоспособность снижается.

В обычных условиях каждый темперамент имеет свои преимущества и свои недостатки. Так, если холерик хорошо воспитан и владеет самоконтролем, то ему свойст-

венны страстность, неистовость в работе, огромный потенциал активности; сангвинику – высокая отзывчивость, откликаемость на окружающее; флегматику выдержка и самообладание, отсутствие скоропалительных, опрометчивых действий; меланхолику – глубокие, хотя внешне почти и незаметные, переживания, легкий эмоциональный отклик, большая впечатлительность.

В то же время недостатком, а иногда и пороком темперамента могут быть:

- у холерика – взрывчатость, неступленность;
- у сангвиника – поверхностность, непостоянство, разбросанность («несерьезный человек»);
- у флегматика – «толстокожесть», безразличие, особенно к другим людям, сухость;
- у меланхолика – замкнутость, застенчивость.

Профессиональная подготовленность – субъективное состояние личности способной к выполнению определенной профессиональной деятельности.

Учитывая пол, возраст, характер, темперамент, уровень нравственной зрелости и профессиональной подготовки работников наказания им за одинаковые проступки в трудовом коллективе допускаются разные. Один горяч и впечатлителен, остро реагирует на любое порицание (холерик), другой спокойно относится к этому акту воздействия (флегматик). Мужчины, наоборот, категоричный тон назидания, если оно по существу справедливо, воспринимают без каких-либо негативных эмоций, а женщины предпочитают тактичное обращение с ними, смягченную тональность. Это следует принимать во внимание при вынесении наказания.

Люди ценят также тактичность руководителя (свойство личности соблюдать меру в общении, не допуская действий и слов, которые могут быть неприятными работнику). При наказании такт особенно много значит. Нет оправдания руководителю, который делает «разнос» работнику в присутствии всего коллектива. Ошибаться может каждый, в том числе и самый добросовестный работник.

С этим нельзя не считаться. Надо быть одновременно и принципиальным и тактичным. К такому руководителю люди относятся с большим уважением.

При наказании, казалось бы, такая незначительная деталь, как форма обращения руководителя на «ты» или «Вы» играет большую роль, особенно, когда нужно поговорить с работниками требовательно или, может быть, даже резко. Обращение на «Вы» напоминает работнику об имеющейся субординации (система служебного подчинения младших старшим, основанная на правилах служебной дисциплины).

В «Энциклопедии хороши манер» сказано: «Обращение на «ты» оскорбительно и грубо, если оно не вытекает из близости отношений. Обращение на «ты», по утверждению философов, является феодальным пережитком и использовалось феодалами к более слабым, бесправным существам, чтобы подчеркнуть свое превосходство над ними» [15].

РАЗДЕЛ 4

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

4.1. Оплата труда в системе материального стимулирования

Важнейшим элементом системы материального стимулирования является *оплата труда*. Она представляет собой экономическую и правовую экономическую категорию, имеющую ряд социально-психологических аспектов.

С экономической точки зрения и права, оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Центральным элементом этой системы отношений является *заработная плата* как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата в рыночной экономике представляет собой *цену рабочей силы*, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы (способной обслуживать существующие технические производства), удовлетворяя физические и духовные потребности работника и членов его семьи.

Согласно Конституции Украины (ст. 43, 48), каждый имеет право на достаточный уровень жизни для себя и для своей семьи, включающий достаточное питание, одежду и жилище. Это право должно обеспечиваться возможностью зарабатывать себе на жизнь трудом, свободно выбираемым человеком, т. е. возможностью обеспечить себе прожиточный минимум, величина которого в Украине значительно отстает от величины прожиточного минимума промышленно развитых стран с рыночной экономикой.

В 2004 г. в Украине утвержденный прожиточный минимум составил 387 грн., а минимальная заработная плата была установлена в размере 237 грн. (61,2% от прожиточного минимума). В долларовом эквиваленте минимальная зарплата составляет 44 долл., что в 17 раз меньше установленной минимальной заработной платы в Англии, в 14 раз – в США, в 18 раз – во Франции и в 26 раз – в Германии. С такой минимальной заработной платой переход Украины в число стран с рыночной экономикой и ее вхождение в ближайшем будущем в Евросоюз (ЕС) маловероятны (одним из условий вхождения в ЕС является наличие среднемесячной заработной платы не менее 595 долл. (3177 грн.) и пенсии 297 долл. (1586 грн.)) [44].

Заработная плата является не единственным источником средств на воспроизводство рабочей силы. Наряду с ней в издержки воспроизводства рабочей силы входят:

- выплаты работникам в случае их болезни;
- оплата очередных отпусков и времени на переквалификацию;
- оплата вынужденных перерывов в работе;
- пенсионные выплаты.

Тем не менее, именно заработная плата при всей важности других выплат является основной в значительной мере самостоятельной формой существования цены рабочей силы.

Под *организацией заработной платы* понимается совокупность мероприятий, направленных на обеспечение

материального стимулирования (вознаграждение) за их труд в зависимости от количества и качества и на создание материальной заинтересованности в конечных результатах труда.

Организация заработной платы на предприятиях и в организациях основана на соблюдении ряда принципов, сущность которых сводится к следующему:

- равная оплата за равный труд и оплата в соответствии с количеством и качеством труда;
- повышение заработной платы по мере роста эффективности производства и труда;
- дифференциация заработной платы на основе единых межотраслевых и отраслевых принципов (регулирование оплаты труда с учетом специфических условий производства);
- всемерное стимулирование роста производительности (продуктивности) труда, опережающие темпы ее роста по сравнению с темпами роста заработной платы;
- создание материальной заинтересованности в улучшении качественных и количественных показателей работы;
- максимальное сочетание индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности в результате труда;
- материальное стимулирование непрерывного повышения профессионально-технического уровня работников, их квалификации;
- простота, доступность систем оплаты труда и материального поощрения.

Таковы общие принципы заработной платы. Они лежат в основе развития организации оплаты труда и определяют подход к одной из трех составных, тесно взаимосвязанных частей организации оплаты труда – *системы оплаты труда* (две другие составные части – нормирование и тарифная система).

4.2. Психологическая характеристика оплаты труда

Применяющиеся в настоящее время системы оплаты труда представляют собой весьма многочисленный набор вариантов, базирующихся на двух основных формах оплаты труда – *сдельной и повременной*, которые за рубежом определяются термином «заработная плата по результатам труда» и «заработная плата по времени труда» [1]. Каждая из них – это не только способ удовлетворения материального интереса работников, но и важный фактор психологического воздействия на личность.

Выбор системы оплаты труда в настоящее время в Украине является полностью прерогативой предприятия или организации (работодателя). Правильная связь труда работников с его результатами обеспечивается путем рационального выбора системы оплаты труда. На практике для характеристики любой системы оплаты труда используются пять основных признаков:

- способ оценки количества труда в трудовом вкладе работника;
- форма оценки результатов труда;
- количество показателей, характеризующих трудовой вклад работника и влияющих на оплату его труда;
- характер воздействия работника на результаты труда;
- характер распределения фонда оплаты труда.

Наиболее широкое распространение в Украине получили системы оплаты труда, перечень которых приведен в таблице 4.1.

Сдельная система оплаты труда в психологическом плане хороша тем, что работник может легко проследить связь между своими трудовыми усилиями и размером материального поощрения. Посредством сдельной оплаты

**Наиболее широко распространенные системы
заработной платы в Украине**

Формы организации труда	Формы оплаты труда	
	Сдельная	Повременная
	Системы оплаты труда	
Индивидуальная или коллективная	1. Простая сдельная 2. Сдельно-премиальная 3. Косвенная сдельная 4. Аккордная 5. Сдельно-прогрессивная	1. Простая повременная 2. Повременно-премиальная 3. Окладная
Коллективная	1. Коллективная сдельно-премиальная	1. Повременная с доплатами за включение нормированного задания (вазовская система) 2. Нормативно-сдельно-премиальная

труда быстрее вызывается деловая активность людей, они охотнее воспринимают требования администрации, ибо знают, что от их выполнения зависит уровень материального вознаграждения. При сдельной системе оплаты труда работник менее требователен ко многим условиям труда.

Несмотря на кажущиеся преимущества, сдельная система оплаты труда имеет и негативную сторону [51]:

- в погоне за заработком работник сознательно нарушает технологию, задерживает внедрение прогрессивных форм труда;
- появляются «выгодные» и «невыгодные» работы;

- сдельщики чаще других рабочих допускают дисциплинарные срывы: прогулы, преждевременной завершение рабочего дня и т.д.;
- сдельщики инертны в отношении технической и общеобразовательной учебы, мало занимаются и своим духовным совершенствованием;
- индивидуальная сдельщина нередко вступает в противоречие с коллективным принципом производства и труда.

Вот почему в большинстве промышленно развитых стран, начиная с 60-х годов прошлого столетия, начался процесс снижения удельного веса рабочих, работающих на сдельной системе оплаты труда. В США, в 1958 г. 28% рабочих промышленности оплачивались по сдельным расценкам, а уже в 1973-1980 гг. – 18%; в Голландии в 1965г. – 60%, а в 1979 г. – только 3% рабочих малых предприятий (с численностью до 50 чел); в Норвегии в 1969 г. – 85%, а в 1977 г. – 30%. К странам, где постоянно сокращается оплата по сдельным расценкам можно добавить Германию, Францию и Италию [1].

В Японии также отмечен отход от применения сдельной системы оплаты труда. В этой стране уже в 1977 г. зарплата по выработке составляла всего 2,1% от общего заработка. В основном японские фирмы, для которых характерны разнообразные виды поощрений, не связанных с выработкой (плата за выслугу и т.д.), оказывают сопротивление сдельной системе оплаты труда [1].

Специалисты (психологи, социологи, трудовики) большинства промышленно развитых стран отказ от сдельной системы оплаты труда объясняют изменением взаимоотношений заработной платы и труда [17].

Классические системы сдельной оплаты труда, применялись в этих странах, когда уровень занятости был достаточно высоким, а рынок имел большие возможности сбыта продукции. При таких обстоятельствах заработной платы повышались, в то время как некоторые системы уже характеризовались понижением норм выработки, что при-

вело к скачку заработной платы в ряде стран (Швеция, Англия). Антиинфляционные меры, принятые в 1960-1970 гг. правительствами ряда зарубежных стран, затормозили применение сдельных систем оплаты труда и усилили интерес к системам, где премия была стабильна.

Одновременно происходили изменения в психологии самых рабочих: они стали придавать значение стабильности заработков, качеству производственной среды и трудовой жизни, утверждения принципа равенства заработной платы для одинаковых работ. В 50-х и 60-х годах прошлого столетия во многих отраслях промышленности промышленно развитых стран стали быстрыми темпами развиваться механизация и автоматизация производства. Большие капитальные вложения обусловили повышение требований к эффективному и рациональному использованию ресурсов, стабилизации уровня производства, обеспечению гарантированного объема выпуска продукции. Предприятия сделали ставку на качество продукции, на возможно более эффективное использование оборудования, экономию сырья и энергии.

Исследование показало, что в тех отраслях, где высокий удельный вес механизации и автоматизации производственных процессов (автомобилестроение, нефтепереработка, производство волокон, стальное и цветное литье, производство металлоконструкций, сигарет и др.), объем продукции мало зависит от ручного труда. Поэтому в этих отраслях преобладает повременная оплата труда или оплата труда по комбинированной системе (повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями).

При повременной оплате труда в психологии человека четко фиксируется такое положение: зарплата прежде всего определяется занимаемой должностью. Чем выше должность (разряд), тем выше оплата труда – такова логика обыденного сознания, вызывающая соответствующий сдвиг в психологии поведения работника. Возникает желание занимать «лучшую» должность (иметь более высокий

разряд), а она, как правило, связана с культурно-техническим цензом. Поэтому работники, труд которых оплачивается повременно, заинтересованы в повышении общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня. С введением периодической переаттестацией повременщики становятся более дисциплинированными, внимательнее относятся к критическим замечаниям. Повременная система оплаты труда способствует нормализации ритма работы, напряженности труда, а потому и сохранению здоровья работников. Немаловажным является и то, что при повременной системе оплаты труда у людей устойчиво сохраняется чувство социального оптимизма.

Недостатком повременной системы оплаты труда является то, что она не стимулирует работника рационально использовать свое рабочее время, постоянно вскрывать внутренние резервы производства. В его сознании формируется суточный стереотип: надо работать столько, сколько достаточно для того, чтобы удержаться на данном месте работы.

Как было отмечено выше, сдельная и повременная системы оплаты труда в психологическом плане имеют и положительные, и отрицательные стороны. Однако, было бы неправильно относить сказанное ко всем работникам. Авторы хотели подчеркнуть, какое нравственно-психологическое воздействие может оказать и оказывает на некоторых работников сама по себе та или иная система оплаты труда. Дело в том, что система оплаты труда выступает в роли объективного стимула, который влияет на индивидуальное сознание работника, во многом определяя его общественное поведение. Она образует тот блок условий трудовой деятельности человека, который непосредственно воздействует на его психологию, обостряет у него одни потребности и притупляет другие. Материальное стимулирование наиболее доступным образом помогает человеку понять, как нужно работать.

В последние годы в промышленно развитых странах наблюдается две тенденции в развитии систем оплаты труда.

Первая тенденция связана с тем, что во всех системах ограничиваются изменяемые элементы заработной платы (премии, доплаты, надбавки). Сдельная система уступает место повременной системе оплаты труда. Повременная оплата труда заменяется различными вариациями фиксированной заработной платы по контролируемой выработке (повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями). Система персональной оценки приобретает различные формы, которые направлены на учет личных качеств работника при начислении заработной платы (рейтинговая система оплаты труда).

Вторая тенденция заключается в переходе от индивидуальных систем к бригадным и системам предприятий и организаций (бастарифная система, бестарифно-сдельная и др.).

Фиксированная заработная плата при контролируемой выработке (повременная с доплатами за выполнение нормированного задания) не имеет прямых связей заработной платы с нормой выработки за оплачиваемый период. Рабочий в данной системе всегда знает сколько получит, как бы он хорошо не работал. Но все же система фиксированной заработной платы при контролируемой выработке конечного продукта является на сегодняшний день наиболее интересной в существующей практике работы предприятий промышленно развитых стран.

Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями (модификация системы фиксированной заработной платы при контролируемой выработке). Данная система (совместные разработки советских и итальянских специалистов автомобильной фирмы «Фиат») впервые была апробирована и внедрена на Волжском автомобильном заводе (г. Тольятти, Россия) и получила название «Вазовская система оплаты труда».

По мнению специалистов, повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями благотворно влияет на психику работников (усиливает мотивацию труда) и способствует решению следующих экономических задач:

- выполнению производственных заданий по каждому рабочему месту и производственному подразделению в целом;
- совершенствованию организации труда и снижению трудоемкости выпускаемой продукции;
- рациональному использованию материальных ресурсов и повышению качества выпускаемой продукции;
- внедрению коллективных (бригадных) форм организации труда;
- повышению профессионального мастерства рабочих.

Вышеназванная система оплаты труда сочетает в себе положительные элементы и сдельной и повременной систем оплаты (количество и качество) на основе нормированных заданий (объемов работы, которые работник или группа работников обязаны выполнить за определенный период времени), устанавливаемых исходя из максимального использования возможностей оборудования (мощностей). При такой системе заработная плата рабочих состоит из следующих элементов:

- повременная оплата, которая начисляется пропорционально фактически отработанного времени и включает следующие элементы: оплата по тарифу, доплата за профессиональное мастерство, доплата за условия труда;
- доплата за выполнение нормированных заданий, которая начисляется в процентах в повременной части оплаты труда в зависимости от уровня выполнения нормированных заданий;
- премия за снижение трудоемкости, рост продуктивности (производительности) труда и повышение качества продукции, которая начисляется в процентах

к исходной тарифной ставке (включая доплаты за профессиональное мастерство и условия труда).

Дополнительная оплата за выполнение нормированных заданий, стимулирующая количественные результаты труда при выпуске продукции установленного качества, начисляется к повременной оплате труда рабочих. В отличие от сдельного приработка дополнительная оплата учитывает только выполнение плана, а не его перевыполнение. Ее начисление производится по результатам работы за месяц в зависимости от уровня выполнения нормируемых заданий в процентах к повременной оплате труда рабочего.

Премирование за снижение трудоемкости и рост продуктивности труда введено в целях стимулирования освоения работниками технически обоснованных норм времени, а также обеспечения роста заработной платы в соответствии с ростом продуктивности (производительности) труда.

Рейтинговая система оплаты труда (рейтинг – оценка данного лица относительно другого) представляет один из вариантов систем оплаты труда, повышающих моральные стимулы к труду.

Система разработана с учетом практики японских предпринимателей. Она учитывает не только трудовой вклад работника, но и его индивидуальные характеристики.

В рейтинговой системе любой трудовой процесс (физический, умственный) основывается на умении воплощать в конкретные дела знания и опыт работника. Словесные характеристики заменены числовыми выражениями.

Характеристика работника, его личный вклад в производство в рейтинговой системе оплаты труда определяется тремя коэффициентами, характеризующими:

- общеобразовательный уровень – K_0 ;
- значимость (место) в структуре предприятия – K_3 ;
- опыт работы (стаж) – K_c .

Значения коэффициента, характеризующего общеобразовательный уровень K_0 , возрастают пропорционально росту профессиональных знаний работника: высшее (профильное и непрофильное), среднетехническое (профильное и непрофильное), переподготовка с получением диплома или удостоверения.

Значение коэффициента, характеризующего опыт работы $K_с$, зависит от числа проработанных лет на предприятии в занимаемой должности или на других должностях.

Умение работников воплощать конкретные дела, свои знания и опыт характеризуется коэффициентом значимости (K_3), который свидетельствует о месте работника в структуре предприятия. Для работников предприятия или организации (рабочих, руководителей, специалистов и служащих) он может быть равен его разряду в Единой тарифной сетке, которая представляет собой шкалу тарификации оплаты труда работников предприятий и организаций, начиная с работников низкого уровня квалификации, выполняющих простые работы и заканчивая высококвалифицированными специалистами и руководителями (табл. 4.2).

Величина тарифной ставки в грн. определяется делением установленной Верховной Радой Украины минимальной заработной платы на среднемесячный фонд рабочего времени (устанавливается законодательством на год).

Если на предприятии или в организации не применяются Единые тарифные ставки, коэффициент значимости для рабочего равен его разряду (тарифному коэффициенту), а для специалистов и служащих пропорциональной их окладу в пересчете на 4-ый разряд рабочего. Коэффициент значимости (K_3) может уменьшаться и нерадивых и увеличиваться у творчески мыслящих работников.

Таблица 4.2

Единая тарифная сетка для оплаты труда работников промышленности

Разряды	Тарифные коэффициенты		
	При возрастании ставок оплаты труда на 11%, грн.	При возрастании ставок оплаты труда на 14%, грн.	При возрастании ставок оплаты труда на 17%, грн.
1	1,0	1,0	1,0
2	1,1	1,19	1,17
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60
5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19
7	1,88	2,20	2,56
8	2,09	2,51	3,0
9	2,32	2,86	3,51
10	2,58	3,26	4,11
11	2,86	3,72	4,81
12	3,17	4,24	5,63
13	3,52	4,83	6,59
14	3,91	5,51	7,71
15	4,34	6,28	9,02
16	4,82	7,16	10,55
17	5,35	8,16	12,34

Произведение трех коэффициентов дает полную характеристику каждого работника, его личного вклада, или рейтинга (P_e):

$$P_e = K_o \times K_c \times K_z \quad (4.1)$$

Произведение цены рейтинга (Π_p) на рейтинг (P_e) определяет заработную плату работника, т.е.:

$$Z_p = \Pi_p \times P_e \quad (4.2)$$

Π_p - цена рейтинга определяется как частное от деления фонда оплаты труда (ФОТ) цеха (предприятия) на сумму рейтингов ($\sum P_e$) всех работников цеха (предприятия), т.е.:

$$\Pi_p = \frac{\text{ФОТ}_ц}{\sum P_e} \quad (4.3)$$

Для контроля и учета динамики производственного процесса вводится три переменных коэффициента:

- *плановый* ($K_{пл}$) – характеризует количественную и качественную работу работника;
- *качества труда* (K_k);
- *страховой* – для создания резерва фонда заработной платы ($K_{стр}$).

С учетом вышеперечисленных коэффициентов заработная плата работника определяется по формуле:

$$Z_p = \Pi_p \times P_e \times K_{пл} \times K_k \times K_{стр} \quad (4.4)$$

Оплата по трудовому рейтингу избавлена от недостатков действующих сдельной и повременной оплат труда. Ее преимущества заключаются в автоматически регулируемой зависимости между личным вкладом и конечными результатами труда. Чем меньше отдача работника, т. е. меньше рейтинг, тем больше его зарплата зависит от результатов работы коллектива. Чем меньше у работника коэффициент значимости (K_3), тем весомее коэффициенты образования и стажа. А это значит, что он должен как можно быстрее повышать свои знания и закрепляться на рабочем месте. В рейтинговой системе оплаты труда имеется перспектива повышения заработной платы без каких-либо ограничений.

С психологической точки зрения оплата труда по трудовому рейтингу побуждает работников направлять свои усилия на внедрение всего нового, прогрессивного, на освоение смежных профессий. В отличие от существующих

систем оплаты труда, рейтинговая система наилучшим образом сочетает личные, коллективные и общественные интересы работников. Эффективность аналогичных систем подтверждена опытом японских и южнокорейских предпринимателей и предприятий России [12; 43].

Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) в психологическом плане является наиболее перспективной системой оплаты труда. Дело в том, что традиционные системы оплаты труда, в основе которых лежит тарифная система, порождают уравниловку. Материальное стимулирование, построенное по единым гарантированным ставкам и окладам, практически не зависит от реального трудового вклада каждого, не побуждает работника максимально использовать свой физический и интеллектуальный потенциал.

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива и представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. При этой системе не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки, а, как правило, эта доля определяется на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, который определяет *квалификационный уровень*. В психологическом плане квалификационный уровень является более действенным средством побуждения (мотивации) человека к трудовой активности, так как он отражает не только его умение выполнять тот или иной вид работы и наличие требуемых для этого знаний и стаж работы, но и фактический уровень результативности труда, т. е. он характеризует фактическую продуктивность (результат труда).

Квалификационный уровень определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошлый период на минимальный уровень заработной платы, сложившийся на предприятии. Например, на Векшинском комбинате торгового оборудования (Россия), где впервые был осуществлен переход к БСОТ, для десяти

профессионально-квалификационных групп работников квалификационный уровень установили в следующих размерах:

1. Директор	4,5
2. Главный инженер	4,0
3. Заместитель директора	3,6
4. Руководители ведущих подразделений	3,25
5. Ведущие специалисты	2,65
6. Специалисты 1-й категории и рабочие высшей квалификации	2,5
7. Специалисты 3-й категории и высококвалифицированные рабочие	2,1
8. Специалисты 3-й категории и квалифицированные рабочие	1,7
9. Специалисты без категории и рабочие средней и низкой квалификации	1,3
10. Неквалифицированные рабочие	1,0

Система квалификационных уровней создает существенные возможности для оценки роста квалификации работника по сравнению с системой тарифных разрядов. В большинстве случаев, рабочие, дорабатывая до IV разряда, не имеют в дальнейшем перспективы роста разряда, что значительно снижает их заинтересованность в продуктивном труде, а квалификационный уровень устраняет это негативное влияние на психику рабочего, так как он может повышаться в течение всей трудовой деятельности. Вопрос о включении определенного специалиста или рабочего в ту или иную квалификационную группу решается администрацией комбината с учетом индивидуальных характеристик работника. С течением времени квалификационные уровни с учетом мнения коллективов могут меняться.

Для корректировки размеров заработной платы в соответствии с индивидуальными результатами труда на Векшинском комбинате введен коэффициент трудового участия (КТУ). С помощью повышающих и понижающих коэффициентов происходит корректировка доли работ-

ника в фонде оплаты труда подразделения в пределах 10-15%. Периодичность показателей, влияющих на величину КТУ, и мера этого влияния определяется на совете трудового коллектива. В конечном итоге индивидуальный заработок работника определяется как его доля в общем фонде оплаты труда подразделения в соответствии с установленным квалификационным уровнем, коэффициентом трудового участия и количеством отработанного времени.

Вышеприведенная БСОТ имеет ряд преимуществ перед тарифной системой оплаты труда. Однако, несмотря на ее прогрессивность, она не лишена недостатков, среди которых можно выделить следующие:

- при расчете заработной платы работника предусматривается использование базовых показателей (фактическая заработная плата за прошлый период, заработная плата за последние 3-6 месяцев), в которых имеют место элементы уравнительности;
- система учитывает лишь потенциальные возможности (возможности к еще не совершенной деятельности) работника, а не его фактический трудовой вклад в общие результаты работы коллектива (по КТУ распределяется лишь 7-10% общего объема средств, предназначенных на оплату труда);
- в системе сохраняется все многообразие различных видов премий, доплат, надбавок, что усложняет механизм начисления заработной платы.

С целью устранения вышеперечисленных недостатков возможен и другой подход к определению коэффициента квалификационного уровня. Методической основой этого подхода является положение о том, что квалификационный уровень объективно определяется совокупностью показателей, используемых при оценке трудового вклада при любой системе оплаты. К таким показателям относятся: сложность работы ($K_{с\lambda}$), фактические условия труда на рабочем месте ($K_{у\text{с}\lambda}$), сменность ($K_{с\text{м}}$), профессиональное мастерство ($K_{п.м.}$), интенсивность труда ($K_{инт}$). Квалифика-

ционный уровень в этом случае определяется как произведение этих показателей:

$$K_y = K_{\text{сл}} \times K_{\text{усл}} \times K_{\text{см}} \times K_{\text{инт}} \times K_{\text{п.м.}} \quad (4.5)$$

Другим вариантом «бестарифной системы оплаты труда» является система ВСОТРК («вилка» соотношений в оплате труда различного качества). В ней вместо двух коэффициентов – относительно постоянных коэффициентов квалификационного уровня и КТУ – предусмотрено определение одного сводного коэффициента оплаты труда. В системе ВСОТРК выделено 9 квалификационных групп:

- *исходная (И)* – в нее входят работники самой низкой квалификации, выполняющие простые несложные работы, функции по обслуживанию производства (уборщики, грузчики, экспедиторы), рабочие 1-3 разрядов;
- *вторая* – операторы связи 1-го класса, водители автобусов и некоторых марок автомобилей, рабочие 4-го разряда;
- *третья* – рабочие 5-го разряда, техники 1-ой категории, руководители вспомогательных служб;
- *четвертая, пятая, шестая* – главные специалисты и руководители предприятия (табл. 4.3).

Приведенная в таблице 4.3 сетка «вилки» имеет следующие характеристики:

- соотношение между крайними квалификационными составляет 1:6;
- диапазон значений коэффициентов, отражающих индивидуальные различия в трудовом вкладе работника в пределах той или иной квалификационной группы, сокращается по мере роста квалификации в пределах от 133% до 20% (рассчитан как частное от деления разницы между большим и меньшим коэффициентами на меньший коэффициент и выражается в %);

Таблица 4.3

Сетка «вилок» соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп

Квалификационные группы	И	1	2	3	4	5	6	7	8
«Вилки» соотношений в оплате труда	0,6-1,4	1,0-1,8	1,4-2,4	1,9-3,1	2,5-3,9	3,2-4,8	4,0-5,0	4,5-5,5	5,0-6,0
Среднее значение диапазонов «вилок»	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5
Диапазон вилок, %	133	80	70	63	56	50	25	22	20
Категории персонала:									
• рабочие	×	×	×	×					
• служащие		×	×						
• специалисты			×	×	×				
• руководители производственных подразделений, служб и отделов				×	×	×			
• директор завода, его заместители							×	×	×

- шкала абсолютного нарастания коэффициентов (определяется как разница между последующим средним значением коэффициента в интервале и предыдущим) характеризуется прогрессивным возрастанием, за исключением последних трех групп, где принято равномерное нарастание;
- шкала относительного нарастания коэффициентов (определяется как частное от деления последующего среднего значения коэффициента в интервале на предыдущее) характеризуется относительным нара-

танием. Такая шкала нарастания коэффициентов создает преимущества в оплате труда работникам низших квалификаций;

- в качестве базового коэффициента принято среднее его значение по интервалу. Это означает, что, например, в первой квалификационной группе коэффициент можно повысить (понижить) на 0,4 пункта, а в седьмой – на 0,5 пункта;
- значения интервалов перекрывают друг друга таким образом, что среднее значение интервала предыдущей группы является нижним значением для следующего интервала, что позволяет администрации снижать коэффициенты (наказание) за определенные недостатки в работе, устанавливать оплату работнику в пределах более низкой квалификационной группы, чем та, к которой он относится.

«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества устанавливаются в зависимости от квалификации работников, должности, выполняемых производственных функций. Достаточно широкий диапазон «вилки» позволяет активно стимулировать творческий, эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве. Конкретное значение коэффициента из соответствующего диапазона «вилки» для каждого работника зависит от его фактического трудового вклада, инициативности, творческой возможности, степени реализации им своих физических и интеллектуальных способностей, других условий и критериев.

Для нахождения конкретного значения коэффициента в пределах «вилки» разрабатываются показатели повышения (поощрение) или понижения (наказание) коэффициентов, которые должны быть максимально конкретными для каждой профессии, входящей в ту или иную квалификационную группу. Набор критериев, показателей и

условий, по которым определяется фактический трудовой вклад работника, не должен быть обширным. В противном случае, система оплаты труда будет сложной и непонятной большинству работников. Оптимальным количеством, рекомендуемым социологами и психологами, является 3-5 показателей.

В таблице 4.4 приведен вариант разработки корректирующих показателей для главного экономиста предприятия, в качестве базового выбрано среднее значение коэффициента по интервалу.

В конечном итоге, индивидуальный заработок работника определяется как доля в общем фонде оплаты труда предприятия в соответствии с установленным ему коэффициентом оплаты труда, учитывающим как квалификационный уровень работника, так и результативность его работы и отношение к труду в конкретном расчетном периоде.

В практике ряда предприятий России нашла применение модифицированная система тарифного и бестарифного варианта заработной платы – *комбинированная бестарифная система оплаты труда*. В ней труд основных рабочих-сдельщиков оплачивается по традиционной сдельной системе оплаты труда. Труд других категорий работников предприятия, не занятых непосредственно изготовлением продукции (руководители предприятия и его подразделений, специалисты, служащие, работники вспомогательных производств и цехов) оплачиваются по БСОТ.

Оплата труда этих категорий работников поставлена в зависимости от величины так называемой «базы» предприятия и «базы» отдельных структурных подразделений («база» представляет собой фактическую среднюю заработную плату основных производственных рабочих-сдельщиков за предыдущий период), коэффициента индивидуального вклада (КИВ) и фактически отработанного времени.

Показатели корректировки

Категория работников	Диапазон соотношений и его среднее значение	Увеличивающее значение коэффициента и мера увеличения	Уменьшающее значение коэффициента и мера уменьшения
Главный экономист	$\frac{3,2 - 4,8}{4,0}$	<p>1. Выполнение (перевыполнение) договорных обязательств, производственных заданий и программ за месяц (+0,2)</p> <p>2. Перспективные идеи, новые предложения, основанные на передовом зарубежном опыте и их внедрение на практике (+0,2)</p> <p>3. Творческий подход к выполнению обязанностей, проявление инициативы (+0,1)</p> <p>4. Стаж работы в данной должности: не менее 2 лет (+0,1) не менее 5 лет (+0,2)</p> <p>5. Своевременный анализ и обобщение результатов работы предприятия, оперативность вскрытия резервов и путей повышения эффективности производства (+0,1)</p>	<p>1. Невыполнение договорных обязательств, производственных заданий, программ за месяц (-0,4)</p> <p>2. Нарушение трудовой дисциплины (-0,1)</p>

Изменение величины «базы» происходит под влиянием следующих факторов:

- обмена реализации продукции;
- конъюнктуры рынка;
- организации работы;
- вклада подразделения в общие результаты работы предприятия за конкретный период.

Применяемые КИВ учитывают качество, напряженность и творческий характер труда. При этом наличие КИВ у работника не означает отсутствия у него тарифной ставки. Она может существовать, но она используется не для начисления основного заработка, а для определения некоторых видов надбавок или доплат, традиционных для предприятия (надбавки за классность водителям, дополнительная оплата вечерних и ночных часов работы).

С развитием форм собственности, организационно-правовых норм предпринимательской деятельности, особенно малого предпринимательства, форм организации труда и методов хозяйствования на предприятиях расширяется сфера применения бестарифной системы оплаты труда работников, увеличивается число ее вариантов. Могут меняться количество квалификационных групп, величина квалификационных уровней и «вилки» соотношений в оплате труда, но принципы построения систем оплаты труда остаются неизменными. Они основаны на экспертной оценке различий в сложности труда работников отдельных квалификационных групп и их можно свести к следующим:

- постоянное поддержание полной зависимости от количества и качества труда, от конечных производственных и финансовых результатов предприятия в целом и его структурных подразделений и обеспечение на этой основе реализации требований, что средства на оплату труда должны быть заработаны коллективом предприятия;
- доля каждого работника в коллективном фонде оплаты труда определяется на основе коэффициентов

распределения. При всем многообразии подходов к определению этих коэффициентов, отражающих содержание того или иного варианта БСОТ, размер заработка работника, распределенного с его помощью не должен быть ниже установленного минимума;

- учитывать при распределении фонда распределения средств по собственности *долю вложенного работником капитала* в предприятие;
- работники предприятий подразделяются на группы в зависимости от профессии (должности), квалификации, значимости выполняемых производственных функций (8-15 групп);
- самая низкая квалификационная группа берется за точку отсчета и устанавливаются квалификационные уровни (коэффициенты с «вилкой»);
- оценка различий в сложности труда (т. е. затрат человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств и т.д.) различных исполнителей осуществляется *экспертами* с учетом особенностей предприятия, объемов и сложности выпускаемой продукции, числа работающих, их квалификации, финансового положения предприятия и т.п.

Бестарифная система оплаты труда, учитывающая долю вложенного капитала работником в предприятие, может применяться как на выкупленных у государства предприятиях с коллективно долевыми формами собственности, так и на созданных за счет собственных средств работников. Для этого кроме сетки заработной платы работников разных квалификационных групп на единицу фонда оплаты труда (ФОТ) необходимо разработать и учитывать при распределении заработанных средств дополнительный документ – сетку размеров материальных средств (капитала), вложенных каждым работником в предприятие от общего их объема. Доход работника в этом случае будет состоять из его доли в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда и доли из фонда распределения по собственности.

4.3. Психологические требования к оплате труда

Чтобы обеспечить психологическое воздействие оплаты труда на сознание людей необходимо при разработке систем материального стимулирования на предприятии соблюдать ряд требований:

1. *Материальное поощрение должно объективно отражать соотношение между личным вкладом работника в выполнении производственных заданий и программ и размером вознаграждения.* Соблюдение данного требования сориентировано на формирование у каждого работника чувства личной ответственности (способности личности понимать соответствие результатов своих действий поставленным целям, принятым в коллективе нормам) за порученное дело. Оно стимулирует проявление им своих способностей и профессиональным знаний.

Размер материального поощрения должен устанавливаться прежде всего от индивидуального достижения работника при выполнении им производственных заданий и программ. Без четкой, реально ощутимой связи между старанием работника и уровнем его материального поощрения теряется мотивационный эффект оплаты труда.

Это положение составляет основу принципа материальной заинтересованности работников в продуктивности своего труда. Однако в практике часто встречаются примеры непоследовательного его соблюдения. Например, станочники, имеющие одинаковые разряды и условия труда, однако труд их может оплачиваться по-разному. Во многих случаях это объясняется плохо поставленным нормированием труда, субъективной оценкой мастером результатов труда. Нередко данный принцип не соблюдается при жесткой системе окладов. Много недоразумений вызывает в коллективах распределение премий – всем одинаково, чтобы никого не обидеть. Все этой подрывает

веру работников в справедливость поощрения, что в свою очередь негативно сказывается на психологии их поведения.

Исследователями ученых психологов и социологов доказано, что оплата труда действует эффективно тогда, когда точно измеряется и оценивается количество и качество труда каждого работника.

2. *Материальной поощрение должно отражать особенности условий труда, специфику его содержания и общественную репутацию (привлекательность) профессии.* При разработке системы материального поощрения необходимо принимать во внимание те объективные факторы труда, которые создают специфику его содержания, характера и организации. Это выступает в виде двух таких проблем как *тяжесть труда* и его *непривлекательность*.

Слагаемыми тяжести труда, его психологической непривлекательности являются монотонность и напряженность.

Монотонной называют такую работу (операцию), отличительными признаками которой является малосодержательность, однообразие рабочих действий, их многократное повторение. Длительное выполнение чрезмерно простых операций, объединенных содержанием, вызывает по выражению психологов и физиологов, «долбление» одних и тех же участков головного мозга. Это приводит к быстрой утомляемости, защитной реакцией организма, на которую выступает торможение, снижение функциональной подвижности нервной системы. Следствием этого является замедление темпов работы и снижение продуктивности труда.

Монотонность операции определяется временем ее выполнения. Оценка уровня монотонности при ее длительности во время работы более 75% сменного фонда рабочего времени приводится в таблице 4.5.

Уровень монотонности [25]

Уровень монотонности	Повторяемость однообразных приемов и действий в течение часа
Нормальная (небольшая)	до 180
1-я категория (повышенная)	от 181 до 300
2-я категория (большая)	от 301 до 600
3-я категория (особо значительная)	более 600

Напряженность труда связана с действиями таких факторов, как:

- дефицит времени на решение задач;
- сенсорная (чувствительная) перегрузка или недогрузка;
- экстремальное воздействие факторов окружающей среды;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки;
- физическая работа.

Для установления степени напряженности труда при физической работе можно воспользоваться данными НИИ труда (г. Москва, Россия), приведенными в таблице 4.6.

Тяжелые физические условия труда, его монотонность и напряженность обуславливают значительные затраты физической и нервной энергии. Работники, испытывающие на себе эти факторы, предрасположены к быстрому проявлению усталости.

Широкое внедрение промышленных автоматических программно-управляемых манипуляторов (роботов), выполняющих тяжелые физические операции со сложными пространственными перемещениями, распространение коллективной (бригадной) формы организации труда, где успешно осуществляется совмещение профессий, перемена профессиональных функций, умелое моральное стиму-

**Оценка работы по затратам
физических усилий [25]**

Оценка работы по затратам физических усилий	Вес перемещаемых грузов или затрачиваемые усилия, кг	Сумма оперативно-го времени на смену, в течение которого затрачиваются физические усилия
Весьма незначительные	5-15	Менее половины
Незначительные	5-15	Более половины
Легкие	16-30	Менее половины
Средние	16-30	Более половины
Тяжелые	31-50	Менее половины
Весьма тяжелые	31-50	Более половины
Очень тяжелые	51-80	Менее трети
Исключительно тяжелые	51-80	Более трети
Чрезвычайно тяжелые	51-80	Более трети

лирование – все это способствует уменьшению негативно-го воздействия тяжести труда на состояние людей. Дальнейшая механизация и автоматизация трудовых процессов, возвышение роли труда, глубокое осознание его жизненной необходимости ведут к восприятию труда, как одного из величайших человеческих наслаждений, которое «снижает физическое и умственное напряжение, отодвигает точку утомляемости» [53].

Для работников, занимающихся тяжелым трудом, предусмотрены специальные положения, в которых оговорены льготные условия оплаты труда [12; 43]:

- рабочим, занятым на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, устанавливаются доплаты в размере 4, 8, 12% тарифной ставки присвоенного разряда;

- рабочим, занятым на работах с особо тяжелыми и особо вредными условиями труда, доплаты составляют 16, 20, 24%.

Для специалистов, занятых в цехах, и начальникам цехов и мастерам устанавливаются доплаты в размере 12% от должностного оклада на работах с тяжелыми и вредными условиями труда и 24% – с особо тяжелыми и особо вредными условиями труда.

Как показывают исследования, компенсация работникам предприятий тяжелых и вредных условий труда в виде доплат к тарифным ставкам и окладам не отвечает психофизиологическим и социально-экономическим требованиям производства и общества, так как они:

- не заинтересовывают в улучшении тяжелых и вредных условий труда самих работников (у которых в этом случае снижается уровень оплаты труда) и работодателей, стремящихся избежать связанных с этим хлопот и расходов;
- полностью не компенсирует наносимый работнику ущерб в здоровье, поскольку доплаты поступают для удовлетворения семейных нужд, структура которых не определяется тяжестью и условиями труда;
- ставят материальный интерес выше сохранения здоровья работников, что является по определению Международной организации труда (МОТ) антигуманным по своей сути [7].

Учитывая, что численность работников в Украине, получающих доплату за тяжелые и вредные условия труда, очень велика, отменить их в ближайшие годы практически невозможно. Тем не менее, если Украина стремится в ближайшей перспективе вступить в ЕС, необходимо коренным образом улучшить условия труда, провести комплексную механизацию и автоматизацию производства, внедрить прогрессивную и безопасную технику и технологию, иначе путь Украины в ЕС затянется на долгие годы.

3. Материальное поощрение должно углублять зависимость личного поощрения работника от конечных ре-

зультатов работы коллектива. На размер материального поощрения работника должны влиять два фактора: отношение к труду самого работника и отношение к труду работников, совместно выпускающих определенный вид продукции или какую-либо ее часть. При создании системы материального стимулирования, учитывающей выше-названные факторы, важно, с одной стороны, не снизить заинтересованность и ответственность работника за результаты своего труда, а с другой – суметь вызвать у него заинтересованность и ответственность за результаты работы коллектива в целом.

Концепция рыночных отношений в области материального поощрения заключается в том, чтобы каждый работник осознавал непосредственную связь между личным вкладом и результатом работы коллектива и то, что оплата его труда зависит от конечных результатов работы всего коллектива. Это помогает работнику определить преимущества добросовестного отношения к труду, добиваться больших результатов при меньших затратах.

Необходимость осуществления указанной концепции в области материального стимулирования доказательно выступает на примерах внедрения коллективных (бригадных) систем оплаты труда. Зарубежный и национальный опыт коллективных форм организации и стимулирования труда подтверждает, что это способствует усилению возможности обеспечения коллективной заинтересованности и ответственности за конечные результаты труда и наиболее полное удовлетворение экономических и социальных потребностей трудовых коллективов. Коллективные формы оплаты труда повышают роль и значение индивидуального поощрения, личного вклада в повышении результативности труда. Необходимо постоянно совершенствовать личную заинтересованность в труде, но при этом не упускать из внимания обеспечение взаимосвязи личного интереса и ответственности с коллективным интересом и ответственностью. Когда оплата труда, как, например, при индивидуальной сдельщине, ориентирует только на

личные достижения, то это может способствовать формированию *эгоистических устремлений*, т.е. стремлений отдавать предпочтение только своим интересам и действиям, пренебрегая интересами других людей. А зарождение таких стремлений в психологии людей нередко приводит к обострению у них *эгоизма*, который, по словам А.М. Горького, «родной отец подлости».

Коллективная форма оплаты труда помогает решить не только экономические, но и социально-психологические задачи. Многих работников она заставляет пересмотреть их отношение к труду, своим коллегам, коллективу в целом. У людей вырабатывается стереотип (привычка) больше думать о коллективно-заработанной гривне, чем о личной копейке. Поэтому не случайно при коллективной организации и оплате труда, люди стараются бережливо относиться к использованию сырья, материалов и электроэнергии.

Психологически оправдано создание автономных коллективов (бригад), в которых вопросы определения объема работы, норм выработки, распределение своего фонда оплаты труда и т.д. доверено самим коллективам. Это позволяет значительно упрочнить личный и коллективный интерес работников к труду, их взаимную материальную ответственность. В таких коллективах можно более тщательно учитывать индивидуальные различия работников в профессиональных знаниях, навыках работы, в отношении к трудовым обязанностям.

4.4. Премия и ее роль в материальном стимулировании труда

Степень эффективности применения систем оплаты труда во многом зависит от применяемой системы экономического стимулирования (премирования), так как поощрение в виде *премии* побуждает работников к повы-

шению результативности труда, улучшению использования действующего оборудования, внедрению новой техники, экономии сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов, повышению качества продукции, уменьшению брака и другие достижения в работе.

С экономической точки зрения премирование является одним из методов решения производственных задач, с психологической – средством воздействия руководителя и коллектива на психологию работника. В соответствии с этим премии для работников выступают в виде вознаграждения за более высокие результаты работы.

Премиям отводится особое место в оплате труда, поскольку премирование позволяет увязывать ее с самыми различными характеристиками труда отдельных категорий работников и производственно-коммерческой деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом и на этой основе обеспечивать индивидуальную и коллективную материальную заинтересованность в количественных и качественных результатах труда, а также снижение затрат на производство и повышение его рентабельности.

Следовательно, под *премированием* следует понимать выплату работникам материального вознаграждения (денежных сумм) сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания.

Важнейшими элементами премиальной системы, оказывающими влияние на психологическую мобилизацию работников, являются:

- показатели премирования;
- условия премирования;
- круг премируемых работников;
- периодичность премирования;
- размер и источник выплат премий;
- порядок начисления премий.

Показатели премирования – это коллективные или качественные результаты работы рабочего, участка, цеха,

предприятия, достижение которых дает право на получение премии. Все остальные элементы системы премирования во многом предопределяются принятыми показателями премирования.

Условия премирования – это требования к премируемым, при невыполнении которых премия не может быть выплачена или выплачивается частично.

Показатели премирования дифференцируются в зависимости от категории работающих и характера производства по фактическому достигнутому среднему уровню выполнения этого показателя на данном производстве, выше достигнутого среднего уровня исходя из производственной мощности оборудования, нормативных параметров и т.п. В Положении о премировании обязательно должен приводиться порядок расчета степени выполнения основных показателей. Основные – это такие показатели, выполнение которых оказывает решающее влияние на повышение эффективности и качества работы, улучшение конечных результатов, при их невыполнении премия не выплачивается.

Материальное стимулирование с помощью премий положительно влияет на психологию работника в том случае, когда показатели и критерии для поощрения точны и понятны. Поэтому они должны соответствовать задачам производства в данном подразделении, на предприятии и реально зависеть от трудовых усилий коллектива или данного работника. Например, при включении в систему премирования показателя соблюдения договорных обязательств по поставкам продукции нужно учитывать, что за его выполнение, в первую очередь, отвечают руководители предприятия и выпускающих цехов, а также отдельные службы заводоуправления. Следовательно, данный показатель целесообразно предусмотреть в премировании этих работников. В то же время, чтобы нацелить на выполнение обязательств по поставкам рабочих, специалистов и служащих цехов, лучше использовать для них такие показатели, как выпуск продукции по номенклатуре,

ритмичность производства и выполнение графика сдачи изделий на склад, ибо от этих категорий работников зависит выполнение поставок в целом по предприятию.

Для выплаты премий, как правило, необходимо достижение нескольких показателей производства, и начисленная за выполнение одних показателей премия может быть уменьшена за невыполнение других. Поэтому вопрос об оптимальном числе показателей и *условий премирования*, предусмотренных в одной системе премирования, необходимо рассматривать не только с точки зрения интересов предприятия, но и с точки зрения *инженерной психологии* (отрасль психологии, исследующая процессы и средства информационного воздействия между человеком и машиной). Интересы предприятия требуют, чтобы с помощью системы премирования обеспечивалась заинтересованность работников в достижении сразу нескольких показателей. Однако данные инженерной психологии показывают, что человеческие возможности обработки информации для выработки исполнительских действий ограничены. Оптимальное число логических условий для деятельности человека не должно превышать четырех. При увеличении этого числа резко возрастает вероятность возникновения ошибки и количество времени, необходимое для принятия решения. Кроме того, оперативная память человека имеет определенную емкость. При ее заполнении вновь поступающий сигнал вытесняет одни из ранее поступивших. При этом в поведении человека прослеживается определенная закономерность: когда факторов много, то человек выбирает только те из них, которые способствуют удовлетворению его потребностей. Практика премирования, с учетом рекомендаций психологов, выработала критерии оптимального набора показателей и условий премирования, выполнение которых, с одной стороны, являлось бы реальным для работников, а с другой – не превращало бы премию в гарантированную надбавку к заработной плате: *оптимальное число показателей не должно быть более трех, но и не менее двух*, иначе

будет потеряна наглядность связи системы премирования с основными задачами производства и основными результатами деятельности коллектива. Показатели должны быть взаимосвязаны, не противоречить друг другу, соответствовать задачам производства и непосредственно зависеть от условий данной группы работников. Это необходимо для исключения возможности перевыполнения одних показателей премирования за счет ухудшения других. Например, увеличение выпуска продукции за счет ухудшения ее качества. Кроме того, показатели должны отвечать таким требованиям, как гибкость, понятность и справедливость.

В дополнение к показателям регламентируются условия премирования. Ими могут служить любые показатели труда работников, но количество их также должно быть ограниченным. Как показатели, так и условия премирования должны поддаваться точному учету, при этом между ними не должно быть противоречий, чтобы улучшение одних показателей (условий) не повлекло ухудшение других. Так, если нужно одновременно стимулировать рост результативности труда и повышение качества продукции, то снять противоречие здесь можно, оговорив соответствующие условия премирования: например, премия за выполнение норм выработки выплачивается лишь при условии качественного выполнения работ и т.д.

В *круг премируемых работников* должны включаться только те работники, которые могут оказывать на эти показатели непосредственное воздействие, охватывая все категории работающих.

Периодичность премирования (по результатам за месяц, квартал) следует устанавливать в зависимости от особенностей организации производства и труда, характера показателей премирования, наличия соответствующего бухгалтерского и оперативного учета.

При текущем премировании за основные результаты деятельности для рабочих, как правило, устанавливается ежемесячная периодичность премирования; для руково-

дителей, специалистов и служащих – ежеквартальная, поскольку показатели их вознаграждения могут быть определены чаще всего на основании квартальной отчетности. Однако в цехах для этих работников может быть установлена и ежемесячная периодичность премирования исходя из первичной оперативной цеховой отчетности. Возможны и более длительные периоды деятельности, по результатам которых начисляется премия за основные результаты работы:

- при длительном производственном цикле (период времени, необходимый для изготовления определенной продукции в пределах одного предприятия);
- сезонные работы;
- использование аккордной сдельной оплаты труда, когда оговаривается конкретный срок выполнения работ и т.п.

Размеры премий или нормативы премирования устанавливаются в премиальных Положениях в виде шкалы. Шкала премирования предусматривает уровни выполнения показателей и соответствующие им размеры премий. Существует два подхода к установлению размера премии:

- *первый* характеризуется тем, что премии жестко лимитируются, что сдерживает достижение высоких результатов и не объяснимо с позиций закона распределения по труду, согласно которому оплата производится по результатам, не лимитируемым какими-либо ограничениями, кроме эффективного производства нужной продукции;
- *второй*, характерный для систем оплаты труда, подобный «Повременной с доплатами за выполнение нормированных заданий», определяет, что в заработной плате рабочих доля премии должна превышать долю тарифа и достигать 55% согласно принципу «чем лучше результат, тем больше должен быть размер премии».

Размер премии может устанавливаться в процентах к тарифным ставкам рабочих, должностным окладам руко-

водителей, специалистов и служащих, в % от достигнутой экономии, роста прибыли или непосредственно в денежных единицах.

Премия должна быть обеспечена соответствующим *источником* ее выплаты, которым может быть:

- фонд заработной платы;
- фонд экономического стимулирования;
- совокупная прибыль;
- общий доход предприятия.

Назначение фондов различно: один стимулирует рост продуктивности индивидуального труда, служит более точному регулированию процесса воспроизводства рабочей силы, являясь частью необходимого продукта, а другой – поощряет усилия работников по улучшению конечных результатов труда, способствует повышению эффективности всего производства, т. е. стимулирует их деятельность как совладельцев средств производства и представляет собой часть прибавочного продукта.

Порядок начисления премии включает в себя несколько обязательных элементов:

- основанием для начисления премии являются данные статистической и бухгалтерской отчетности, а также данные оперативного учета;
- оценка выполненной работы или оказанных услуг;
- выполнение запланированных показателей;
- определение размеров премий для рабочих, руководителей, специалистов и служащих;
- при допущенных производственных упущениях лишение премии полностью или частично отдельных производственных коллективов и отдельных работников;
- сумма всех премиальных выплат при любом значении перевыполнения плановых показателей не может превышать сумму прибыли, полученной в результате применения систем премирования, т. е. необходимо экономическое обоснование размера премий за выполнение установленных показателей.

В практике работы предприятий иногда применяют *специальные системы премирования*:

- премирование за создание и внедрение новой техники;
- за экономию сырья и энергоресурсов;
- за изготовление и поставку продукции на экспорт;
- за сбор и сдачу металлолома и др.

Эти специальные системы премирования, безусловно, оказывают стимулирующее воздействие на отдельных работников и коллективы в улучшении *некоторых* сторон деятельности участков, цехов и в целом предприятия, но, по мнению социологов и психологов, ослабляют побудительные мотивы работников улучшать результаты хозяйственной деятельности, поскольку в некоторых случаях специальные премии начинают противопоставляться основным.

В укреплении взаимосвязи личного и материального поощрения и конечных результатов работы коллектива велика роль премии (вознаграждения) по итогам года (тринадцатой заработной платы). С помощью премии по итогам поощряются и развиваются те личные качества работников, которые хотя и влияют на результаты работы, но не имеют четкого количественного выражения, а именно:

- дисциплинированность, т.е. волевое свойство личности, проявляющееся и как кратковременный процесс, и как состояние, благодаря чему человек действует в соответствии с законами, нормами и правилами;
- авторитет в коллективе, т.е. общепризнанное влияние лица в коллективе в силу определенных качеств, заслуг, проявление престижа человека;
- готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений;
- общая и профессиональная культура (совокупность материальных, духовных и профессиональных ценностей);

- добросовестность (чувство ответственности человека за свое поведение).

Тринадцатая зарплата (премия) психологически воспринимается не только как материальное, но и моральное поощрение.

Единовременная премия (вознаграждение) по итогам года на предприятиях различных форм собственности применяется в формах, значительно отличающихся друг от друга. На государственных предприятиях или в акционерных предприятиях с преобладанием государственной собственности она увязывается с величиной непрерывного стажа работы на данном предприятии. Иногда в дополнение к стажу применяются и другие факторы дифференциации:

- значимость сферы приложения труда на предприятии (всем работникам или работникам наиболее важных профессий, работающим на решающих участках производства, устанавливаются более высокие размеры вознаграждения);
- условия и тяжесть труда (на работах с более тяжелыми и более вредными условиями труда применяется повышенная премия);
- дефицитность отдельных профессий.

Однако сопровождающая переход к рыночной экономике инфляция и неопределенность в экономических результатах работы предприятий вызвала почти повсеместно отказ от установления размеров вознаграждения по итогам деятельности предприятия за год в среднедневных заработках.

На многих частных предприятиях Украины действует вознаграждение (премия) по итогам деятельности за год, однако его организационные основы несколько иные, чем на предприятиях других форм собственности. Как правило, никакие Положения и никакие коэффициенты по стажевым группам здесь не разрабатываются, а выплаты касаются чаще всего незначительного круга работников – наиболее квалифицированных и наиболее нужных для

деятельности предприятия. Размеры поощрений разнообразны и нередко учитывают такой фактор, как «преданность» предприятию. Естественно, уровень «преданности» или «верности» определяет работодатель (хозяин) предприятия или непосредственный начальник работника, что отрицательно влияет на психологический настрой остальных работников.

РАЗДЕЛ 5

ПСИХОЛОГО-ДИДАКТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

5.1. Понятие дидактики

Стимулирование труда выполняет роль своеобразного механизма, непосредственно воздействующего на сознание человека. Поэтому оно должно быть всесторонне психологически обоснованным. В широком понимании стимулирование труда – это общественная оценка отношения работника к труду, его роли в трудовом коллективе. В морально-психологическом плане данная оценка преследует цель сориентировать работника на такое отношение к труду, которое наиболее соответствует общественным требованиям. Поэтому вся система стимулирования труда, как материальная, так и моральная, помогает работникам сознательно осваивать нормы и правила коллективного труда.

В педагогике этими вопросами занимается *дидактика* – часть педагогики, разрабатывающая теорию образования и обучения (цели, содержание, закономерность и принципы обучения), а также воспитания в процессе обучения. Один из основателей дидактики Ян Амос Коменский (1592-1670) в книге «Великая дидактика» (1633-1638), так выразил ее сущность: «Не следует ничему учить на основании только авторитета, но всему учить на основании доказательств, посредством внешних чувств и разума». Конкретно это положение отражено в таких обще-

принятых дидактических принципах, как наглядность, систематичность, последовательность, доступность и сознательность. Данные принципы составляют фундамент, на котором возвышается вся система форм, методов и средств обучения и воспитания.

Руководителям производства постоянно приходится опираться на эти принципы в своей работе с коллективами. Знание дидактических принципов позволяет вызывать интерес у работников к работе, настраивать их на творческие отношения к ней.

Эффективность материального стимулирования труда во многом определяется дидактическим подходом к его организации. И прежде всего творческим применением тех дидактических принципов, которые обеспечивают углубление восприятия работниками общественных интересов, побуждающих их активно проявлять профессиональные знания, инициативу, предприимчивость, поиск новых прогрессивных решений.

5.2. Сущность принципа определенности

Сущность *принципа определенности* материального стимулирования состоит в том, что при разработке системы стимулирования необходимо предусмотреть, насколько ее показатели верно ориентируют работников профессионально и нравственно. Показатели стимулирования являются ориентиром, корректирующим отношение к труду. Ими надо пользоваться продуманно и осторожно, взвесив экономические и морально-психологические аспекты. Иначе могут быть не только недоразумения, но и извращения смысла стимулирования труда.

Например, в тридцатых годах прошлого столетия по Положению о премировании пожарные получали вознагра-

граждение в прямой зависимости от времени пребывания на тушении пожара. Психологически можно понять, почему некоторые пожарные не были заинтересованы в быстром тушении пожара. Нечто подобное можно встретить на отдельных предприятиях, где определенно не обозначено в Положении о премировании, что выполнение плана дает право на получение дополнительного материального вознаграждения, а размер его зависит от достигнутых качественных показателей. Не удивительно, что есть работники, которые считают, что выполнение плана в количественном измерении освобождает их от каких-либо других обязательств перед коллективом (например, соблюдение качественных показателей), но обязывает коллектив дополнительно их материально вознаградить. Так формируется психология профессиональной безответственности, игнорирования требований производства.

Показатели стимулирования должны нацеливать людей на решение конкретных задач производства. Внедряется новая техника – значит быстрее освоение мощностей, достижение запланированной эффективности должно стать ведущим показателем стимулирования в коллективе. Подобная нацеленность стимулирования помогает преодолеть психологический барьер по отношению к напряженным планам и заданиям. На одном предприятии для рабочих основного производства был введен коэффициент сравнительной эффективности труда, который определялся ежемесячно как отношение фактического объема изготовленной продукции и проектной (расчетной) величине. Начисление премии по введенному коэффициенту значительно активизировало работу всего трудового коллектива.

Возьмем обычное производство, в котором очень важно, чтобы каждый его участник ясно представлял себе, за что его премировали или лишили премии, поблагодарили или пожурили. Без такой ясности, как говорят производственники, эффективность премирования будет равна нулю. Здесь очень важна маневренность показателями стимулирования. Например, осваивается новая техноло-

гия. Чтобы этот процесс шел успешно и работники строго соблюдали выпуск продукции по технологическим требованиям, разрабатываются новые условия премирования. В их основу положено качество продукции. В этом случае стимулирование сориентировано на выполнение показателей качества продукции. Это вызовет соответствующие изменения в сознании работников.

Последовательное соблюдение принципа определенности в стимулировании предполагает экономический и морально-психологический анализ последствий, которые могут быть вызваны введением тех или иных показателей системы премирования.

При экономическом анализе последствий применения тех или иных показателей премирования определяют показателями абсолютной и относительной эффективности системы премирования:

- *показатель абсолютной эффективности* равен ($A_э$) разности между эффектом (\mathcal{E}), получаемым в результате изменения уровня показателей премирования и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемой премии (Π), т.е.

$$A_э = \mathcal{E} - \Pi \quad (5.1)$$

- *показатель относительной эффективности* ($O_э$) или отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей (\mathcal{E}) и сумме выплаченной премии (Π), т.е.

$$O_э = \frac{\mathcal{E}}{\Pi} \quad (5.2)$$

Система премирования считается эффективной, если $A_э > \mathcal{E}$ (имеет положительное значение), а $O_э > 1$. Сравнение показателей эффективности различных систем позволяет отобрать наиболее целесообразные показатели и решать вопросы дальнейшего применения или модернизации малоэффективных или неэффективных показателей систем премирования.

Положительный опыт применения систем премирования на предприятиях и в организациях Украины и ряда зарубежных стран позволяет построить следующую классификацию систем и показателей премирования, которую можно рекомендовать к применению в условиях перехода предприятий на рыночные отношения (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Классификация систем и показателей премирования для работников предприятий [12; 43]

Система премирования	Показатели премирования
1	2
1. Стимулирование роста продуктивности (производительность труда)	<u>А. Для рабочих и служащих основного производства</u> 1.1. Рост выработки продукции (в натуральных, трудовых и стоимостных показателях) 1.2. Снижение трудоемкости продукции
2. Стимулирование качества продукции	2.1. Повышение удельного веса продукции высшей категории, высшего сорта 2.2. Рост сдачи продукции с 1-го предъявления 2.3. Снижение случаев возврата недоброкачественной продукции 2.4. Снижение брака 2.5. Отсутствие претензий к продукции, к работе со стороны служб технического контроля и потребителей
3. Стимулирование снижения материальных затрат	3.1. Экономия сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, инструмента, запасных частей 3.2. Уменьшение потерь, отходов на единицу продукции по сравнению с фактически достигнутым уровнем прошлого года 3.3. Поддержание расхода материальных ресурсов на единицу продукции на уровне прошлого года

Продолжение табл. 5.1

1	2
1. Стимулирование роста продуктивности (производительности) труда	<u>Б. Для рабочих повременщиков основного производства</u> 1.1. Рост выработки продукции 1.2. Выполнение заданного объема работ с меньшей численностью работающих 1.3. Высокоэффективное использование новой техники, прогрессивной технологии и т.д.
2. Стимулирование улучшения качества продукции, работ, услуг и снижение материальных затрат	2.1. То же, что и у работников-сдельщиков основного производства (см. А. 2.1)
1. Стимулирование качества продукции	<u>В. Рабочие, занятые обслуживанием основного производства</u> 1.1. Обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования 1.2. Увеличение межремонтного периода эксплуатации оборудования 1.3. Сокращение затрат на обслуживание и ремонт 1.4. Бесперебойное обеспечение рабочих мест инструментом, оснасткой, транспортными средствами, энергией и топливом и др.
1. Улучшение качества продукции	<u>Г. Рабочие контролеры служб технического контроля</u> 1.1. Отсутствие пропусков продукции с браком на последней операции или за пределами подразделения (предприятия) 1.2. Выполнение плановых мероприятий по профилактике брака 1.3. Сокращение возврата продукции с последующих операций и т.д.

Анализ морально-психологических последствий непродуманного введения тех или иных показателей премирования позволяет выявить показатели, дезориентирующие работников. Например, в Положении говорится о необходимости не допускать фактов нарушения трудовой дисциплины, аморальных поступков, соблюдать правила техники безопасности и т.п. В этом случае психологически некоторые работники, не допустив подобных фактов, ожидают морального и материального поощрения, хотя они всего-навсего соблюдали элементарные нормы общественного поведения. В некоторых Положениях о премировании перечисляются основные служебные положения работников отделов, бюро, хотя не за их выполнение они дополнительно материально вознаграждаются. Например, отдел технического контроля (ОТК) – за недопущение брака, и бюро технической информации (БТИ) – за обеспечение работников предприятия новой технико-экономической литературой. За это работники названных подразделений получают заработную плату.

Определенность показателей систем стимулирования дает возможность работникам понять и усвоить интересы производства, правильно представить, как достойно совместить с их личными интересами. Все это придает человеку чувство отсутствия сомнений в правильной ориентации его отношения к труду, создает такое внутреннее состояние, без которого не может быть жизненного оптимизма, высокой трудовой активности.

5.3. Объективность стимулирования труда

Определенность показателей стимулирования труда тесно связана с другим принципом дидактики – *объективность стимулирования труда*, т. е. всемерное поощрение добросовестных работников и полное или частичное

лишение недобросовестных дополнительного вознаграждения.

На обеспечение данного принципа стимулирования труда в производственных коллективах работает вся система управления деятельностью предприятия, направленная на обеспечение нормального функционирования и развития производства в интересах коллектива и общества. Вместе с тем при решении этой проблемы возникает много и психолого-дидактических моментов, учет которых стимулирующим образом воздействует на сознание людей.

Каждый работник должен быть убежден в объективной оценке своего труда. Начинаящий работник, еще не полностью овладевший трудовыми навыками (способности личности в процессе целенаправленной деятельности выполнять составляющие ее частные действия автоматизировано, без специально направленного на них внимания, но под контролем сознания), не вработавшийся в ритм производства, но честно работающий, ищущий резервы для повышения продуктивности своего труда, имеет право на то, чтобы его поощрили и материально, и морально, но, конечно, в зависимости от его вклада в общее дело.

Система стимулирования должна учитывать профессиональные и личные возможности всех работников. Социологи и психологи настойчиво рекомендуют, что стимулирование труда необходимо строить на дифференцированном подходе к людям. Однако в производственной практике имеются немало коллективов, где этому не уделяется должного внимания. В итоге страдает система материального стимулирования, снижается душевный подъем и инициатива многих работников. Примером такого негативного подхода может служить порядок установления премирования на одном из предприятий, когда стимулирование по итогам работы работника за год производилось только при наличии у него не менее 3-летнего непрерывного стажа работы в этом коллективе. В силу этого

большая часть молодых рабочих оказалась без права на премирование, несмотря на добросовестное отношение к работе. Произошло искусственное разделение коллектива на получающих и не получающих премиальное вознаграждение.

Как правило, система стимулирования разрабатывается по предприятию в целом. Поэтому в ней практически невозможно предусмотреть все аспекты последовательного соблюдения принципа объективности. Это в большей мере удастся при проведении специальных мероприятий:

- конкурсов по профессии;
- состязательств между работниками основных и вспомогательных подразделений (состязательность – свойство личности, выражающееся и проявляющееся в процессе совместной деятельности, когда каждый стремится достичь лучших результатов);
- состязательность между коллективами;
- конкурсов на лучшую культуру производства и т.д.

В целом же именно на руководителях лежит ответственность за конкретизацию показателей и условий стимулирования труда, их объективное использование по отношению к каждому работнику.

Известны случаи, когда станочник перевыполняет план, эксплуатируя свой дорогостоящий станок на износ, в результате чего намного уменьшается межремонтный период его работы и такой рабочий считается передовым, получая при этом приличное материальное вознаграждение. Или когда выполнение всего объема так называемых «выгодных» работ поручается опытным рабочим, а работы малоинтересные и низкооплачиваемые поручаются молодым рабочим. В таких случаях опытные рабочие оказываются в материальном и моральном выигрыше. В масштабах первичного трудового коллектива соблюдение руководителем принципа объективности имеет огромное психологическое значение.

5.4. Своевременность стимулирования труда

Психологический эффект поощрений и наказаний непосредственно связан с таким дидактическим принципом организации и стимулирования труда, как их своевременность.

Результаты теоретических разработок и лабораторных исследований промышленной психологии, практика управления производством убедительно свидетельствуют, что дидактические принципы влияния на личность требуют: воздействия не должны быть ни слишком частыми, ни слишком редкими. Редкие наказания оказываются неожиданными, не создают самого эффекта ожидания как непосредственного стимула, а частые нередко обесцениваются, девальвируются, к ним привыкают и не считают это за событие. В зависимости от адаптивных (приспособленческих) возможностей работника одни воздействия на него более эффективны в качестве эпизодических, другие – в качестве систематических. Например, существенные поощрения и наказания, аффективные (страстные) эмоциональные реакции руководителя по поводу особых нарушений заведомо не могут быть действенными постоянно. Сильные воздействия остаются таковыми, пока они редки; как только они становятся частыми, они теряют свою эффективность.

Другие воздействия (например, связанные с поддержанием текущей дисциплины, наоборот, настолько слабы в единичном проявлении, что не могут оказывать заметного эффекта. Их сила только в их систематическом использовании, когда эффект предыдущего воздействия еще не угас, а на него накладывается эффект последующего, создавая феномен (явление) непрерывного и достаточно сильного влияния на поведение.

Что касается материального стимулирования, то оно эффективно лишь тогда, когда организовано с учетом *зоны оптимальных соотношений* характера поощрения

(наказание) и вероятности его получения. Если премия превращается в гарантированную прибавку к заработной плате, она, по существу, теряет свойства материального вознаграждения. Но она утрачивает эти свойства и тогда, когда не включена в заранее объявленную систему поощрения, воспринимается как случайность, как «подарок судьбы».

В теоретической модели соотношения эффективности и вероятности событий исходя из представления о трехзональной структуре оптимума, типичной для мотивации поведения в целом. В соответствии с этой моделью человек практически игнорирует, не учитывает в своей деятельности события с крайними вероятностями, как высоко-, так и маловероятные. Наибольшей вероятностью серьезных последствий нарушения технологического и дисциплинарного порядка рабочие обычно пренебрегают. Но, разумеется, одни при этом идут на существенно больший риск, чем другие, в зависимости от типологического склада и нравственных убеждений. Низкая вероятность воздействия значительно снижает их силу в субъективной оценке рабочих. Например, лишение полностью премии работника является как будто сильным воздействием, более значительным, чем частичное ее лишение. Однако в целом воздействие «полное лишение премии в приказе по цеху» оценивается рабочими ниже, так как оно маловероятно и применяется очень редко.

Своеобразную оптимальную зону эффективности имеет и такой важный показатель, как *своевременность воздействия*. Оно не обязательно должно быть немедленным (иногда даже и не должно быть таковым – нужен этап осмысления, выработки объективного критерия, чтобы избежать поспешности и несправедливости). Но оно и не должно чрезмерно отставать во времени от самого деяния. Отстроченность моральных и материальных воздействий часто снижает их эффективность.

Своевременность воздействия имеет определенную зону, при выходе за которую оно теряет свою эффектив-

ность и не влияет на поведение человека. Так, при обследовании одного из механических заводов было установлено, что если воздействие применяется через два месяца и более со дня нарушения, то его эффективность снижается, даже если оно было очень сильным. Это, в частности, относится к наказаниям за прогул и появление на работе в нетрезвом виде, выражающимся в лишении премии работников за год («тринадцатая зарплата»). Специалистами по труду было установлено, что количество этих нарушений, как правило, уменьшалось только в феврале, когда выплачивалась премия за год и утрата ее приобретала особую наглядность. По данным за три года, в одном из цехов обследуемого завода, в нем было семь таких нарушений, а в феврале – лишь одно-два, хотя нарушений других видов, не связанных с лишением премии за год, не уменьшалось. Таким образом, сила воздействия снижается с отдаленностью его во времени, с выходом за пределы *актуальной зоны*. Это весьма целесообразно учитывать тем, кто взял на себя ответственность руководителя трудового коллектива.

5.5. Информативность стимулирования труда

В организации стимулирования труда данный дидактический принцип имеет огромное значение. Его умелое использование придает каждой мере поощрения или наказания общественный резонанс (отзвук). Чем шире и глубже этот резонанс, тем сильнее впечатление, которое оказывает стимулирование на человека. Это подтверждается изучением социологами мнений поощренных и наказанных работников (анкетный опрос), в которых они утверждают, что наибольшее воспитательное значение данные меры стимулирования и наказания оказывают тогда, когда это происходит на виду у коллектива, при активном его участии. Таков менталитет украинского народа, ос-

тавшийся у него еще со времен существования единой страны СССР, и с этим надо еще долго считаться работодателям всех форм собственности.

Информированность предохраняет морально-психологическую атмосферу коллектива от информационных «загрязнений»: распространения ложных слухов, сомнений. Необходимо отметить, что сегодня успешно работают те предприятия и коллективы, где работников систематически информируют о том, как выполняется план, кто, сколько зарабатывает, почему в одном коллективе (бригаде) в течение месяца выше, а в другой ниже, хотя они работают на одном участке (цехе). Когда этого не делают, то межличностные каналы информации, которые имеют место в любом коллективе, могут исказить смысл и направленность стимулирования труда, фиксировать и преувеличивать недостатки больше, чем положительные стороны. В теории гуманизации труда (обогащение его содержание) записано, что активное привлечение работников к управлению производством, информированность в решении жизненных вопросов – важное средство воспитания у них чувства хозяина в процессе труда. В результате этого у работников формируется новая трудовая мотивация, повышается интерес к выполняемой работе, налицо готовность разделять с предприятием риск нововведений, стремление к техническому и организационному рационализаторству. Социологи промышленно-развитых стран констатируют рост трудовой удовлетворенности, ответственности и самодисциплины в результате привлечения работников к управлению производством и открытой информативности результатов деятельности коллективов, к опыту работы японских и южнокорейских предприятий, где состязательность и гласность находят широкое применение.

Успех состязательности коллективов неразрывно связан с полнотой воплощения в жизнь принципа информативности, которое позволяет освещать опыт лучших работников, создавать трудовой настрой в коллективах.

Очень важно информативностью пользоваться психологически продуманно. Прежде всего, это относится к культуре и такту применения данного принципа стимулирования. Это касается торжественности церемонии вручения премий, почетных грамот, присвоения очередных профессиональных разрядов и категорий специалистам. Желательно, чтобы при этом вручались букетики цветов или специально отпечатанные открытки с подписями руководителей предприятия. Все эти мероприятия придают событиям общественный резонанс, воздействующий положительно на психологию работников.

Информативность налагает большую ответственность. Бывают случаи, когда вопросы премирования решает один человек (или в узком кругу) без согласования с коллективом. Затем выясняется, что такой-то работник был недостоин премии (или ее суммы). Особенно это нельзя делать в бригадах, на которые выделяется коллективная премия. Следует подчеркнуть особо, что любая небрежность использования принципа информативности дискредитирует любую систему стимулирования.

5.6. Наглядность в стимулировании труда

Принцип наглядности является одним из важнейших положений дидактики. Его еще называют «золотым правилом» дидактики.

Такое большое значение принципу наглядности придается потому, что он основан на широком привлечении всех органов чувств человека к лучшему, наиболее ясному, основательному и прочному усвоению каких-то вещей, явлений, знаний. Относительно стимулирования труда – это прежде всего максимальная выразительность форм и средств его организации.

В наглядном выражении нуждается вся система стимулирования, а именно:

- показатели;
- порядок подведения итогов;
- процедуры чествования достойных и порицание тех, кто подводит коллектив.

Наблюдения психологов показали, что с ростом заработной платы и общего благосостояния возрастает восприимчивость (процесс приема и преобразования информации) работников к этической и эстетической организации материального и морального стимулирования. В этой связи наглядность выступает как необходимое психологическое условие оформления названных сторон организации стимулирования труда.

Современный работник – это новый тип «саморегулирующегося» и «развивающегося» образованного человека в отличие от «рационально-экономического», который составлял основу тейлористско-фордистской модели труда и активно протестующий против опустошающего, однообразного труда. Он сам хочет разобраться в технике, технологии, планировании, организации и нормировании труда, начислении заработной платы и премий. Возьмем, например, балльную оценку труда при начислении заработной платы в бестарифной системе оплаты труда или определение рейтинга при рейтинговой системе оплаты труда. Подведение итогов работы по баллам или общему рейтингу за месяц стимулирует и воздействует на работников. Об этом свидетельствует опыт работы Векшинского комбината торгового оборудования (Россия), Межотраслевого научно-технического комплекса «Микрохирургия глаза» (Россия), Кемеровского АО «Химмаш» (Россия), Луганского завода горного оборудования (Украина) и др.

Особенно велико значение принципа наглядности при моральном стимулировании. Необходимо постоянно совершенствовать эти формы, возбуждая самой процедурой морального стимулирования в человеке здоровые эмоции и чувства, обостряя у него потребность к активным трудовым действиям. Все это помогает людям лучше усвоить

и осознать общественную оценку своего поведения, отношение к труду.

Итак, учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что работники не безразличны к формам выражения стимулирования, его подачи. Исследования показывают, что низкий психологический эффект наглядности объясняется часто невыразительностью этической и эстетической стороны организации материального и морального стимулирования, а порой даже искажением их. Люди хотят быть привлекательными для других, тем более, когда они находятся на виду. И это не какая-то их слабость, а проявление социальной закономерности в общении людей, естественное восприятие ими внешних данных других людей и формирование на основе этой информации впечатлений друг и друге.

Все названные психолого-дидактические принципы образуют систему, применение которой требует строгой последовательности и умелого воплощения при организации стимулирования труда. В целом же психологические рекомендации по организации стимулирования труда, их внедрение в практику – большой резерв повышения эффективности труда, использования внутренних резервов экономического роста производства.

Опыт работы промышленных предприятий стран с развитой рыночной экономикой показывает, что больше работодатель обращает внимание на выполнение психологических правил организации стимулирования труда, тем выше мотивация работников к трудовым достижениям, деловой активности и творческому отношению к выполняемой работе, от чего, в конечном счете, выигрывает и фирма, и общество в целом.

РАЗДЕЛ 6

РОЛЬ ПСИХОЛОГА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как было отмечено в предыдущих разделах, проблема стимулирования – это прежде всего проблема *психологическая*. Нельзя достичь оптимальности в стимулировании труда человека, не принимая во внимание всей сложности взаимосвязи его психики с внешним миром. Стимулирование – это проблема, требующая комплексного решения с участием руководителей, специалистов по труду, психологов и социологов.

Изучение опыта работы предприятий промышленно-развитых стран показывает, что наличие в штате предприятия психологов и их деятельность значительно влияет на эффективность труда работников [21]. Основу деятельности психолога предприятия составляет реализация известных и многократно проверенных рекомендаций промышленной психологии. Однако было бы ошибочным считать, что такая реализация проста. По утверждению самих психологов, даже самые «мощные» и отлично зарекомендовавшие себя психологические факторы в каждом случае требуют творческого подхода и самого внимательного обращения.

Возьмем, например, повременную систему материального стимулирования труда, с установлением нормированных заданий, эффективность которой доказана зарубежными и украинскими предприятиями несчетное число раз [12; 43]. Тем не менее, ее внедрение невозможно без специальной подготовительной работы. При разработке

это системы необходимо учитывать конкретные производственные условия: специфику технологии работ, степень загрузки рабочих, стабильность работ, нормы времени (выработки), состав и объем работ, особенности психологического климата в коллективе и физической среды цеха, характер трудового процесса и т.д.

Наконец, система разработана, однако все трудности еще впереди, так как предстоит еще самый сложный и ответственный процесс – внедрение системы (на языке психологов – преодоление психологического барьера). Сложность и ответственность процесса внедрения заключается в том, что предстоит отмена существовавшей долгое время повременно-премиальной системы оплаты труда, к которой привыкли, приспособились. Поэтому у рабочих новая система вызовет переживания, душевный дискомфорт, неудобства, неопределенность в будущих заработках, а отсюда и отрицательное отношение к новшеству.

Необходимо помнить, что процесс внедрения любых новшеств, особенно это касается новшеств в области материального стимулирования, всегда очень сложен. Причем от хода этого процесса может зависеть и судьба внедрения самих новшеств. Вот здесь и нужна помощь психолога. Помимо проведенного руководителями и специалистами общего собрания с коллективом, где рабочие информируются о сути предлагаемых изменений в оплате труда, получают разъяснения и ответы на вопросы, психологу необходимо установить личные контакты с каждым рабочим, провести индивидуальные беседы, в процессе которых предложение руководства о переходе на новую систему оплаты труда станет для них более понятным и близким, психологически восприимчивым.

И, наконец, решающий момент – система внедрена. На этом этапе, особенно в первые дни (работа по нормированным заданиям) нужны внимание и помощь психолога, поскольку ужесточились требования, труд стал нормируемым, а в работе появились новшества. Ведь не исклю-

чено, что не все рабочие прониклись важностью события, до конца не уяснили, что они могут и что от них требуется, не «прочувствовали» влияние новой системы на их заработную плату. Могут быть и отдельные рабочие, которые возникшие различные производственные затруднения, встречающиеся им в это время, вполне искренне склонны объяснить изменившейся системой оплаты труда. В этих случаях многое зависит от личности психолога, его большой эрудиции и убежденности в конечном положительном результате и передаче этой убежденности рабочим.

Таким образом, в своей повседневной деятельности, психолог предприятия осуществляет научно-практическую работу. Но ограничиваться только ею он, безусловно, не должен. Производственная деятельность, особенно в рыночных отношениях, постоянно требует поиска новых психологических средств повышения эффективности труда.

Работа психолога должна начинаться в лаборатории (большинство европейских и американских крупных и средних фирм их имеют), а ее результаты заканчиваться в цехах, на производственных участках. Актуальность этой проблемы давно назрела и требует своего разрешения. Однако научно-практическая работа психолога в цехе и на участках, внедрение его рекомендаций связано с определенным риском, как всякое нововведение. Поэтому от него требуется большой опыт, высокая ответственность, профессионализм, большая эрудиция и плодотворные дружеские контакты с работниками предприятия. В проведении научно-практической работы важность подобных контактов неизмеримо увеличивается.

После внедрения рекомендаций или проведения исследований психолог должен проверить эффективность своей работы. Производственная психология добивается положительных результатов на основе использования психологических факторов, ведущих к росту продуктивности труда (материальные результаты труда). Поэтому первый

и основной шаг психолога – убедиться в том, что его рекомендации не привели к ее снижению, например, из-за ошибочных (завышенных) нормированных заданий (определяемых нормировщиками) рабочие стали больше утомляться. *Утомление* – это физиологические изменения в организме работника, вызванные затратой энергии в процессе трудовой деятельности. Полностью установить зависимость между продуктивностью труда и утомляемостью работников довольно трудно, так как на утомление влияет не только состояние организма, но и многочисленные психические состояния работника: волевые усилия, настроение, эмоции и чувства и т.д.

Методика измерения утомляемости работников очень сложна и требует больших усилий физиологов и психологов, которые считают, что упрощенно утомление может быть обнаружено по трем признакам:

- специфические сдвиги в физическом состоянии организма (частота пульса, кровяное давление, газообмен и т.д.);
- снижение работоспособности;
- переживание усталости.

Снижение утомляемости (например, при пересмотре нормировщиками ошибочно установленных объемов нормированных работ по рекомендации психологов), не преминет сказаться на продуктивности труда и привлекательности повременной системе оплаты труда с нормированными заданиями, что может быть использовано в качестве показателя эффективной работы психолога предприятия.

Менее устающий человек будет выполнять свою работу с большей тщательностью и точностью. Особенно это проявляется в последние часы смены. Повышение качества работы (услуг) и снижение допущенных погрешностей при ее выполнении может также использоваться как показатель эффективности психологических рекомендаций.

Психологи промышленно-развитых стран широко применяют в качестве показателей эффективности пси-

психологических рекомендаций ряд поведенческих характеристик, относящихся к трудовой дисциплине. В этом плане ими фиксируются опоздания, отсутствие на работе без уважительных причин и некоторые другие факторы.

С целью уменьшения потерь от нарушений трудовой дисциплины психологами зарубежных стран предложено выплачивать квалифицированным работникам, в которых заинтересована фирма, так называемые «премии за выхода на работу» (посещаемость). В Англии такие премии распространены в 30% промышленных предприятий. По данным английских специалистов, доля прогулов на промышленных предприятиях промышленно-развитых стран оценивается в среднем от 4% до 6% фонда рабочего времени и варьируется от 3,5% в США до 13% в Швеции. Невыхода на работу влекут за собой огромные материальные потери. Например, во Франции на одного работника приходится в среднем 21 потерянный день в год. Реальные потери от прогулов, связанные с заменой отсутствующего работника другим, в целом превышают прямые затраты, обусловленные сокращением выпуска продукции примерно в два раза [48].

Стимулирование выходов на работу в фирмах психологами и специалистами по труду предложено производить в форме индивидуального и коллективного премирования и их сочетания. При индивидуальном стимулировании выходов на работу показателем премирования служат выходы отдельных работников. Например, полностью отработавшим рабочую неделю выплачивается премия в размере 5-8% недельной тарифной ставки. При коллективном премировании выходов на работу показателями премирования является снижение общего числа невыходов на работу на участке, в цехе, на предприятии или компании в целом. На автомобильных предприятиях «Дженерал Моторс» в Англии за снижение невыходов на работу вдвое (с 12% до 6%) рабочим выплачивалась еженедельная премия в размере 50% дневной тарифной ставки.

В некоторых компаниях индивидуальная и коллективная форма премирования применяются в сочетании. В американской компании «Халиуэл» по производству персональных компьютеров премия за высокий уровень выходов на работу рассчитывается сначала на основе снижения общезаводского уровня невыходов и опозданий на работу, а затем корректируется с учетом показателей индивидуального выхода каждого работника.

Одним из распространенных видов стимулирования снижения числа прогулов и опозданий, предложенных зарубежными специалистами по труду и психологами, служат различного вида *конкурсы* между работниками за лучшее соблюдение режима работы. В конце года на предприятии составляются списки работников, начиная от имеющих наименьшее число невыходов и так далее пофамильно, до имеющих наибольшее их количество. Стимулирование (распределение) из премиального фонда производится следующим образом: имеющий наименьшее число невыходов работник получает 10% общей суммы премиального фонда, каждый последующий работник 10% оставшейся суммы.

Психологи рекомендуют работодателям за высокий уровень выходов на работу поощрять работников дополнительными отпусками. Например, в автомобильной компании «Пежо» и «Ситроен» (Франция) начисление дополнительных дней отпуска, по их рекомендациям, производится при условии, если общее число невыходов на работу по уважительным причинам составляет в год не более 15. Максимальное число дополнительных дней отпуска за год не более 6. Рабочие имеют право использовать эти дни по своему усмотрению, присоединив к очередному отпуску или накапливать в течение ряда лет.

Среди причин текучести рабочих кадров, как показывают многочисленные исследования, большое место занимает неудовлетворенность материальным стимулированием. Реализация рекомендаций социологов и психологов, направленных на совершенствование материального сти-

мулирования, с целью приведения в равновесие способностей человека и стимулов, снижает количество увольнений по собственному желанию. Вообще, можно отметить как факт, что удачные действия производственных психологов в конечном счете приводят к снижению текучести.

Еще одно обстоятельство может служить веским основанием для выводов о полезности присутствия психологов на предприятии и о полезности их рекомендаций. С нарастанием утомления все более изменяются и движения рабочего – теряется плавность, снижается координированность. Это ведет к менее аккуратному обращению с механизмами и, как следствие, к травмированию. Поэтому приведение в оптимальное состояние загруженности работника в течение смены за счет экономически и психологически обоснованных объемов работы окажет положительное влияние и на особенности его двигательной активности.

И еще один, последний по месту, но не по значению показатель эффективности работы психолога – это опрос рабочих о влиянии новой системы стимулирования на их переживания и самочувствие (имеется ввиду утомляемость), на их отношение к новой системе материального стимулирования.

В промышленно-развитых странах психологической науке в различных сферах производства придается огромное значение, промышленность этих стран испытывает на себе ее благотворное влияние, чего нельзя сказать о промышленности Украины – на большинстве ее предприятий за период независимости перестали функционировать группы психофизиологических исследований в составе отделов НОТ, да и сами отделы и бюро НОТ прекратили свое существование. Хотя накопленный ими опыт в области промышленной психологии сыграл значительную роль в повышении эффективности производства на предприятиях Украины. Начиная с 1967 г. (после воплощения в жизнь рекомендаций Всесоюзного совещания по орга-

низации труда в промышленности и строительстве, в которых содержались предложения о наличии в составе отделов НОТ психологов и социологов) и по 1991 г. – год начала нестабильности и стагнации (застоя) производства после распада СССР.

Процесс стабилизации в экономике Украины и выход ее из кризиса, по мнению ученых психологов и специалистов по труду, должен начаться с восстановления утраченных позиций в области производственной психологии на промышленных предприятиях. Система рыночных отношений и опыт промышленно развитых стран не дает ни малейшего повода сомневаться в необходимости иметь на предприятиях промышленных психологов, выполнять все их рекомендации, иначе невозможно вхождение Украины в процесс международной экономической интеграции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналитический обзор «Системы заработной платы в индустриально развитых странах с рыночной экономикой». По материалам МОТ. – М.: Кадры, 1990. – 76с.
2. Бегижданов М., Кардашевский В., Кузьменко Ю. Проблемы НОТ: пути и перспективы решения / Соц. труд, 1990. – № 1. – С. 45-49.
3. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1970. – 88 с.
4. Валентинова Н.Г. Влияние взаимоотношений в производственных коллективах на повышение интереса к труду. – В сб.: Социология в СССР. – М.: 1965, ч. 1. – С. 442-458.
5. Вопросы организации труда на промышленных предприятиях промышленно-развитых стран / Под общей ред. д. э. н. М.Г. Мошенского. – М.: НИИтруда, 1976. – 215с.
6. Вайнберг А.М. Улучшение условий труда на промышленных предприятиях. – М.: Экономика, 1983. – 196 с.
7. Вильховченко Э. Гуманизация труда и развитие человеческих отношений // Человек и труд, 1993. – № 3. – С. 104-106.
8. Гольдварг И.А., Полякова В.Б. Музыка и труд. – Пермь, 1966. – 175 с.
9. Гильбух Ю.З. К вопросу о разработке психологических методик оценки утомления. В кн.: Материалы III Всесоюзного съезда общества психологов СССР. Т.3. Вып. 1., 1968. – 285 с.

10. Гончаров В.Н., Будагьяну М.А., Радомский С.И. и др. Формирование системы мотивации труда на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике. – К.: Техника, 1999. – 111 с.
11. Герчикова В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Экономика и орг. пр-ва. – 1995. – № 4. – С. 3-23.
12. Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Кирнос А.И. Теоретические и практические основы организации заработной платы. – Донецк: ООО «Лебедь», 2005. – 246 с.
13. Грачев М. Как работают на американских заводах // Соц. труд. – № 2. – С. 58-61.
14. Генкин Б.Н. Экономика и социология труда. Учеб. для вузов. – М.: Норма-Инфра-М, 1999. – 384 с.
15. Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С. Энциклопедия хороших манер. – Донецк: ООО «Рик «Промо», 2005. – 223 с.
16. Зинченко В.П., Мунипов В.П., Смолян Г.Л. Эргономические основы организации труда. – М.: Экономика, 1974. – 275 с.
17. Кемпбелл Р., МакКанелл Л., Брю С. Экономика: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 988 с.
18. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под общ. ред. В.Е.Хруцкого. – М.: Политиздат, 1991. – 509 с.
19. Крутова Е.М. Применение шкал в изучении взаимоотношений. – В кн. Методы социально-психологических исследований. – М.: МГУ, 1975. – С. 37-98.
20. Коломинский Я.Л. Человек: психология. – М.: Просвещение, 1986. – 166 с.
21. Лоос В.Г. Промышленная психология. – К.: Техника, 1980. – 215 с.
22. Левитов Н.Д. Психология труда. – М.: Знание, 1963. – 201 с.
23. Личность и труда. – М.: Мысль, 1965. – С. 45.

24. Ладов С.М. Люди, работа и вознаграждение // Одесские деловые навыки. – 1995. – № 38. – С. 21.
25. Левин И.Б., Мельник С.А. Справочник экономиста организатора. – Минск: Высшая школа, 1975. – 448с.
26. Москалюк В.Е. Бригадная форма организации труда в промышленности. – К.: Вища школа, 1986. – 182с.
27. Мотылев А.С. Моральные стимулы к труду. – М.: Экономика, 1976. – 48 с.
28. Мотивация труда: [Ред. ст.] // Бизнес-информ. – 1996. – № 1. – С. 34-38.
29. Общая психология / Под ред. А.В. Петровского. – М.: Наука, 1986. – 311 с.
30. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. – Л.: 1985. – 211 с.
31. Общая психология / Под ред. проф. А.В. Петровского. Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Просвещение, 1977. – С. 151.
32. Организация, планирование и материальное стимулирование труда в машиностроении. Учебное пособие / Под ред. И.М. Разумова, С.В. Смирнова. – М.: Высшая школа, 1988. – 288 с.
33. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. – К.: Политиздат, 1990. – 203 с.
34. Перроте А. Труд и музыка / Соц. труд. – 1966. – № 10. – С. 45-50.
35. Перроте А.А. Использование цвета и функциональной музыки на промышленных предприятиях капиталистических стран. – М.: НИИтруда, 1967. – 199 с.
36. Побываев С. Управление трудом: мнение американских ученых / Соц. труд. – 1991. – № 3. – С. 61-63.
37. Попов А. Еще раз о необходимости нормирования труда // Человек и труд. – 1966. – № 5-6. – С. 111-117.

38. Попова И.М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления. – К.: Наукова думка, 1976. – С. 14.
39. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. – М.: Высшая школа, 1984. – 174 с.
40. Платонов К.К. Вопросы психологии труда. Изд. 2. – М.: Знание, 1970. – 186 с.
41. Платонов К.К., Голубов Г.Г. Психология. Учебник для индустриально-педагогических техникумов. – М.: Высшая школа, 1973. – 256 с.
42. Радионов Е. Влияние межличностных взаимоотношений в коллективе на производственную активность работников. – Управление – коллегиальность. Ученые записки / Горьковск. ун-т., вып. 103, 1970. – С. 22-39.
43. Радомский С.И., Гончаров Е.В., Кирнос А.И. и др. Рыночные модели оплаты труда // Под общ. ред. проф. Гончарова В.Н. – Харьков: Основа, 2000. – 247 с.
44. Радомский С.И., Гончаров В.Н., Додонов О.В. и др. Организация и оплата труда на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике. Учебное пособие. – Луганск: ВНУ, 2004. – 262 с.
45. Рофе А. В теории НОТ есть, а на самом деле (полемические заметки) // Соц. труд. – 1990. – № 1. – С.43-45.
46. Сокада Н.А. Стимулирование трудовой активности работников. – К.: Знамя, 1986. – С. 71-73.
47. Ушинский К.Д. Избранные педагогические сочинения. – М.: Учпедгиз, 1953. – С. 300.
48. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // Человек и труд. – 1988. – № 3. – С.78-81.
49. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический эффект. – М.: Экономика, 1990. – 186 с.
50. Человек и его работа. – М.: Мысль, 1967. – 392 с.

51. Шепель В.М. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. – М.: Экономика, 1978. – 200 с.
52. Шепель В.А. Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984. – 248 с.
53. Шагинян М. Человек и время // Новый мир. – 1978. – № 11. – С. 214.
54. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.
55. Яблокова Е.А. Психология коллектива и личность (лекции). – М.: МГУ, 1977. – 189 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. Роль труда в развитии сознания.....	5
РАЗДЕЛ 2. Механизмы побуждения к труду.....	12
2.1. Стратегия стимулирования.....	12
2.2. Психологические механизмы побуждения к труду.....	15
2.3. Личная заинтересованность в труде.....	19
РАЗДЕЛ 3. Психологические требования к организации стимулирования.....	23
3.1. Общие и специфические требования к организации стимулирования труда.....	23
3.2. Объективный учет условий труда и их воздействие на психологию работников.....	24
3.3. Обеспечение единства побуждений материальных и моральных стимулов.....	52
3.4. Поощрение и наказание, как меры побуждения людей к сознательному труду.....	63
РАЗДЕЛ 4. Повышение эффективности системы стимулирования труда.....	76
4.1. Оплата труда в системе материального стимулирования.....	76
4.2. Психологическая характеристика оплаты труда.....	79
4.3. Психологические требования к оплате труда....	99
4.4. Премия и ее роль в материальном стимулировании труда.....	106
РАЗДЕЛ 5. Психолого-дидактические принципы стимулирования труда.....	114
5.1. Понятие дидактики.....	114

5.2. Сущность принципа определенности.....	116
5.3. Объективность стимулирования труда.....	121
5.4. Своевременность стимулирования труда.....	123
5.5. Информативность стимулирования труда.....	125
5.6. Наглядность в стимулировании труда.....	127
РАЗДЕЛ 6. Роль психолога в производственной деятельности предприятия.....	130
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	138

