

УДК 331.108.47

Г.А. Добрынина

## ГЛАСНОСТЬ ДОСТИЖЕНИЙ И ПООЩРЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

*Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к нему как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получают признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.*

Ключевые слова: *моральные стимулы, гласность, поощрения.*

Всякий коллективный труд требует согласованных действий, для чего необходимы должная организация и управление, четкий трудовой распорядок. Обязанность правильно организовать труд работников, создать нормальные условия работы лежит на администрации (ст. 129 КЗоТа). Плохая организация труда, простои, задержки выплаты заработной платы и т.п. являются факторами, способствующими нарушению трудовой дисциплины. Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, а также поощрения за добросовестный труд. По отношению к отдельным недобросовестным работникам применяются в необходимых случаях меры дисциплинарного или общественного воздействия.

Непосредственно в организации поощрение применяется за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и т.д.

Администрация вправе применить к работнику одновременно несколько поощрений. На практике, как правило, сочетают меры материального и морального поощрения, например, объявление благодарности и выдачу премии. В целях обеспечения гласности и действенности поощрений они объявляются в приказе, доводятся до сведения всех работников и заносятся в трудовую книжку.

За совершение работником дисциплинарного проступка, т.е. виновное, противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение им возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов руководителя, технических правил и т.п.), он может быть подвергнут дисциплинарному взысканию. Администрация может, учитывая все обстоятельства дела, не

налагать взыскание на работника, а ограничиться беседой с ним или устным замечанием. А порой вместо применения дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение коллективу, который может применить к работнику меры общественного взыскания (общественное порицание, выговор, замечание и др.).

Моральные стимулы – такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к нему как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Работники должны быть уверены, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получают положительную оценку. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Разработанное на предприятии моральное стимулирование сотрудников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы награда была прямо пропорциональна достижению;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным каждому работнику;
- учитывать возрастающую общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов. О каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость же зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Гласность поощрения и наказания означает, что его условия должны быть известны коллективу до начала работы. Распределение соответствующих

фондов между работниками на основе принятых на данном предприятии положений – дело самого коллектива.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей поощряются путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, не поощрение каким-то благом).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных затрат, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Одним из инструментов гласности достижений работников может быть система рейтингов работников. Она содержит следующие факторы, используемые в управлении человеческими ресурсами:

1. Фактор команды – у работника, которого поощрили публично, появляется чувство ответственности за общий результат.
2. Фактор совпадения целей – публичная оценка достигнутых результатов является отражением целей руководителя и показывает работникам «стратегическую линию» организации, совпадающую с миссией предприятия.
3. Фактор признания статуса – если достижения работника признаны публично, то он получает моральное право на некую лидирующую позицию.
4. Фактор выделения из группы – публичное признание определенных достижений работника руководителем отражается на неформальных связях такого работника, особенно если он был выделен на фоне негативного отношения к другим членам группы.

В основе системы рейтингов работников лежит параллельное мотивирование, предусматривающее придание системе управления персоналом таких характеристик, которые позволили бы любому работнику прикладывать свои способности в той области, в которой он силен, и получать удовлетворение по всем категориям потребностей, указанным в теории Маслоу. (Впервые предположение о параллельности и независимости мотивирующих факторов выдвинул Л.С. Выготский, крупнейший русский психолог начала XX в.) Несомненно, каждый работник имеет собственную систему ценностей, опреде-

ляющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система рейтингов в организации должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник, добившийся положительных результатов, выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью. Одни потребности могут и должны удовлетворяться только материально, другие – только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена их комбинацией, в том числе организационных. При этом важно, что различные категории работников могут мотивироваться по-разному.

Рейтинг работников в классическом понимании – это сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик. Рейтинг может быть рассчитан с помощью различных статистических методов, например по средней арифметической, средневзвешенной, среднегеометрической и др. Абсолютное значение данного рейтинга может быть приведено к фиксированному значению, лучше всего к 100 баллам, тогда легко могут быть получены относительные показатели рейтинга, соизмеримые между собой как внутри одной категории сотрудников (по профессиям рабочих или должностям служащих), так и между различными категориями.

Рейтинг формируется накапливаемыми баллами исходя из двух основных составляющих частей – условно-постоянной и переменной. Обе составляющие имеют временной цикл и отражаются в рейтинге в режиме реального времени. К условно-постоянной относятся показатели деловой активности, инновационного и научного творчества, к переменной – показатели деловой активности, отражающие потенциал, перспективность конкретного члена предприятия, имеющие значение непосредственно для него самого и предприятия в целом.

Основой для работы рейтинговой системы персонала являются открытость и публичность критериев и правил формирования рейтинга, принципиальное соблюдение правил на протяжении всего учетного периода, публичное признание достижений работников, а элемент случайности или злоупотребления при подведении итогов сводится к нулю. Таким образом, любой член коллектива при желании имеет возможность самореализации, а его идеи, творческое вдохновение и упорный труд становятся достоянием обществу. Автоматически отпадают вопросы либо, наоборот, возникнет объективно обоснованное право на вопрос: почему на эту должность назначили не меня? Ответ будет очевиден из рейтинговой системы.

Необходимыми условиями для объективной оценки деятельности участников данной рейтинговой системы являются постоянная системная работа над достижением результата, элемент состязательности. Рейтинговая система обеспечивает определенную систематизацию данных. Для ведения результатов рейтинга избирается совет из членов коллектива.

Как пример критерия оценки деятельности возьмем направление «активизация трудового потенциала». Каждому критерию присваивается установленная сумма баллов:

1) участие в научно-практической, научно-теоретической конференции – 15 баллов;

- 2) участие в проведении научно - технического семинара – 15 баллов;
- 3) участие в спортивных мероприятиях (календарный год) – 20 баллов и т.д.

Общее количество установленных баллов суммируется за определенный период (год, квартал) и отражается в персональном рейтинге в программе «система рейтингов».

Данные системы рейтинга являются прямым источником объективной информации о деловых (персонально-профессиональных и личностных) качествах конкретного работника для непосредственных и вышестоящих руководителей при рассмотрении кандидатур на замещение должностей разного уровня.

В приведенном примере использованы только положительные результаты, которые были достигнуты участниками рейтинговой системы. Но можно использовать и отрицательные моменты трудовой деятельности работников (например, факты наложения дисциплинарных взысканий, оформленных приказом, жалобы клиентов, сорванные сделки и пр.), тогда участник рейтинга будет двигаться как вверх, так и вниз. В данном случае поощрения можно применять по отношению к первым 10% участников рейтинга, а последние 10% рассматривать как кандидатов на переаттестацию.

#### *Литература*

1. Российская Федерация. Кодексы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ: [с изменениями и дополнениями на 1 января 2008 г.] // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1).
2. *Альгина М.* Семинар по корпоративной культуре в организации. URL: [www.mbs-seminar.ru](http://www.mbs-seminar.ru)
3. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 2.
4. Человек и труд. 2009. № 2. С. 73.
5. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: ПРИОР, 2004. 498 с.
6. *Спивак В.А.* Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). М.: Дело, 2005. 293 с.
7. *Маслоу А.* Мотивация и личность: Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 351 с.
8. *Большаков А.С.* Менеджмент: Учеб. пособие. СПб.: Питер, 2005. 490 с.
9. *Агапцов С.А., Мордвицев А.И., Фомин П.А.* Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://cfm.ru>.