

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*E. K. Завьялова*

### НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Статья посвящена исследованию роли нематериальных методов в общей системе стимулирования трудовой деятельности. Нематериальные стимулы рассматриваются в качестве инструментов регуляции организационного поведения. Обсуждается значение нематериального стимулирования в современных концепциях и практиках менеджмента: управлении талантами, управлении эффективностью, бережливом производстве. Анализируются результаты исследования особенностей нематериальных методов стимулирования в отечественных организациях.

#### ВВЕДЕНИЕ

Проблема управления рабочим поведением и эффективностью труда работников посредством влияния на процессы мотивации (мотивационный менеджмент) занимает значительное место в ряду «горячих тем» научного и практического менеджмента начиная со второй половины XX в. За прошедшее время в этой области появились как значительные достижения, так и досадные пробелы, которые препятствуют полноценному внедрению результатов научных исследований в практику управления. К достижениям можно отнести выделение двух концептуальных подходов: содержательных и процессуальных теорий мотивации. Первые концентрируют внимание на особенностях внутренней мотивации человека, побуждающих его к определенным трудовым действиям, вторые — на характеристиках организационной среды, внешних стимулах, которые способствуют формированию желательного поведения.

Оба подхода предлагаю собственный инструментарий достижения результатов, способствующих решению основных задач организации. Для

содержательных теорий это разнообразные опросы, позволяющие оценить качественную специфику трудовой мотивации, уровень удовлетворенности основных потребностей, а затем подобрать релевантные стимулы материального и нематериального характера. Процессуальные теории в большей степени опираются на различные, нередко очень сложные процедуры применения стимулов, направленные на формирование, поддержку и развитие рабочего поведения. Однако в практическом менеджменте реализация теоретических концепций в чистом виде встречается крайне редко, существуют сторонники и противники обоих подходов, подвергающие сомнению эффективность их применения [Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000]. Можно предположить, что корень этих сомнений заложен в отсутствии ясного понимания сути феноменов и понятий, относящихся к области мотивационного менеджмента. Зачастую на страницах публицистических и научных изданий, в высказываниях руководителей-практиков можно встретить фразу: «Необходимо выстроить эффективную систему мотивации». При этом речь идет о системе стимулирования, о тех мерах, которые необходимо предпринять для повышения эффективности труда. Основная ошибка заключается в том, что происходит смешение, объединение мотивов поведения и стимулов, на них направленных [Армстронг, 2004; Комаров, 2002]. Результатом такого смешения в практике управления можно считать многокомпонентные, требующие значительных инвестиций средства и времена системы стимулирования, которые не дают ожидаемого эффекта [Бовыкин, 2004]. Разработанные в организации системы стимулирования носят искусственный характер, не затрагивают конкретные интересы работников и не способны выполнять функции эффективного инструмента управления рабочим поведением.

В настоящее время существуют определенные разногласия и в понимании феноменов «вознаграждения» и «стимулирования» и их роли в управлении трудовым поведением. Понятие «вознаграждение» является неотъемлемым атрибутом процессуальных теорий мотивации, напрямую увязывающих эффективность организационного поведения с воздействиями внешней среды [Организационная система вознаграждения]. В чем же тогда состоит отличие стимулирования? Можно предположить, что ответ на этот вопрос проявляется в различных точках зрения на структуру и функции компенсационного пакета как некоторого набора благ, получаемых сотрудником от организации. В соответствии с одной точкой зрения, элементы компенсационного пакета рассматриваются как вознаграждения, имеющие цель компенсировать работнику его трудовые затраты, обеспечить его жизнедеятельность, лояльность и удержать в организации [Тюхляев]. Вторая, более современная позиция заключает-

ся в том, что блага, включенные в компенсационный пакет, являются отражением компенсационной политики, направленной на краткосрочные и долгосрочные цели компании, и, кроме вышеуказанных функций, решают задачи вовлечения работника и стимулирования на достижение определенных результатов [Жалило, 2003; Лановенко, 2004]. Всю совокупность применяемых в организациях методов стимулирования принято разделять на две группы: материальные (финансовые) и нематериальные (нефинансовые). К нематериальным методам стимулирования в настоящее время относят «...такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании» [Пустынникова, Гольдберг, 2003]. Нематериальные методы являются частью системы компенсаций и полноценным инструментом стимулирования эффективного трудового поведения, направленным, с одной стороны, на достижение высоких результатов и соответствующих основным целям и задачам организации, а с другой — на удовлетворение мотивов работников.

Целью настоящей статьи является исследование особенностей, роли и значения нематериального стимулирования как инструмента управления эффективностью трудового поведения и решения основных задач в отечественных организациях.

#### **НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Наиболее ярко значение нематериального стимулирования в практике управления персоналом было подчеркнуто Ф. Герцбергом (F. Herzberg) — автором известной двухфакторной модели трудовой мотивации. Именно ему принадлежат слова:

Забудьте о кнуте.  
Забудьте о прянике.  
Забудьте о деньгах.  
Сделайте так, чтобы вашим подчиненным было интересно работать  
[Герцберг, 2005, с. 57]

Его концепция «обогащения труда» строилась на убеждении, что наибольший результат организация может получить только в том случае, если работникам будет по-настоящему интересно их дело, если они лично вовлечены в решение организационных задач. По его образной метафоре, во второй половине прошлого века основным управлением приемом, подталкивающим работника что-то сделать, был «Пинок Под Зад» (ППЗ). ППЗ могли быть и негативными, такими как штраф или порицание, и позитивными. К позитивным ППЗ относились такие

общеизвестные методы стимулирования, как: сокращение рабочего дня; повышение зарплаты; дополнительные льготы и пособия; тренинг по межличностным отношениям; тренинги по развитию сенситивности; тренинги делового общения, обратная связь; участие в общем деле; психологическое консультирование.

Все эти стимулы объединял общий результат, они были малоэффективными: незначительно повышали активность, или же их воздействие было ограничено во времени. Герцберг объяснял это так: «Почему ППЗ не годится в качестве мотивации? Первый раз человека можно толкнуть, чтобы он начал двигаться. Но „зарядить“ человека и потом, когда он „разряжается“, можно только, если у него есть собственный „мотор“. Тогда ему не нужен внешний стимул — ему самому хочется действовать» [Герцберг, 2005, с. 60]. Интересно отметить, что концепция Герцберга была оценена не только на Западе, но и в Советском Союзе, поскольку совпадала с декларировавшимися ценностями социалистических трудовых отношений.

В развитых странах вторая половина XX в. характеризовалась ослаблением интереса к содержательным теориям мотивации, в том числе к концепции «обогащения работ». Внимание было перенесено на разработку и внедрение систем оплаты труда и премирования, направленных на достижение основных целей организации и побуждающих работников к достижению определенных результатов (PFP — системы) [Сичелли, 2005; Хендerson, 2004; Чингос, 2004].

Начало XXI в. внесло свои корректизы в этот процесс. Было установлено, что материальные стимулы в качестве инструментов управления обладали некоторым пределом возможностей. С одной стороны, это было связано с объективными причинами: необходимостью оптимизации доли оплаты труда в себестоимости продукции, издержек по администрированию сложных систем материального вознаграждения. В последние 5 лет ко всем прочим обстоятельствам, ограничивающим стимулирующее значение материальных факторов, добавилось еще явление «компрессии» заработной платы: «„эффект компрессии“ возникает в компании тогда, когда из-за роста стартовых зарплат новые сотрудники получают больше, чем более опытные коллеги, долгое время проработавшие в организации. Другое проявление компрессии зарплат выражается в том, что доход работающего сверхурочно сотрудника равен доходу непосредственного руководителя или превышает его» [Рягузов, 2006]. Очевидно, что в таком случае возникает проблема пересмотра критериев построения системы оплаты труда, подлежат переоценке опыт, квалификация, статус сотрудника.

В процессе глобального перехода от оперативного к стратегическому менеджменту значительным преобразованиям подвергся подход к оцен-

ке эффективности инвестиций в персонал: все более прочные позиции обретает точка зрения о необходимости сбалансированного учета финансовых и социальных показателей деятельности организации [Фитц-енц, 2006]. Так, в исследованиях, проводимых Gallup в течение последних 25 лет и охвативших опросом 105 тыс. работников 2500 подразделений 24 компаний, было установлено, что в высокоэффективных по показателям производительности, удовлетворенности клиентов и продолжительности работы на одном месте компаниях существуют пять факторов удовлетворенности сотрудников. Работники отмечали следующее: они знают, что от них ожидают; соответствуют работе, которую выполняют; компания справедливо признает заслуги; выражает похвалу; они чувствуют заботу со стороны непосредственного начальника [Buckingham, Coffman, 1999]. В аналогичных исследованиях Saratoga Institute, анализировавших причины увольнения талантливых сотрудников, было выявлено, что текучка сокращается, если работник:

- ◆ имеет возможность обучаться;
- ◆ получает поддержку карьерного роста;
- ◆ обладает возможностью продвижения;
- ◆ окружающие воспринимают его как зрелого человека, способного внести свой вклад в дело компании;
- ◆ имеет возможность реализовывать свои знания и опыт;
- ◆ своевременно информируется о проблемах и изменениях;
- ◆ получает честное и равноценное вознаграждение за свой труд [Фитц-енц, 2006].

Различные источники свидетельствуют, что для работника денежное вознаграждение обладает приоритетной ценностью на этапе принятия решения о переходе на другую работу и увольнении, для организации они важны как рычаги управления для привлечения сотрудников и обеспечения чувства справедливости оценки трудового вклада [Армстронг, 2004; Сирота, Мишкунд, Мелтцер, 2006; Ценностное предложение..., 2006; Темницкий, 2005]. По мнению Я. Фитц-енца, основателя и руководителя Saratoga Institute, программы оплаты труда и предоставления льгот выполняют управленческую функцию поддержки, они помогают держать людей «в тонусе»: «Деньги выступают в роли смазочного материала. Если трущиеся детали механизма плохо смазаны, машина замедляет свою работу и в конце концов сгорает» [Фитц-енц, 2006, с. 267].

Стимулирующее воздействие денежного вознаграждения ограничено многими субъективными факторами. Существует мнение: для того чтобы восприниматься в качестве значимого стимула, изменение оплаты должно превышать 10% от исходного уровня, ощущение прибавки сохраняется в среднем в течение трех месяцев, при достижении человеком определенного

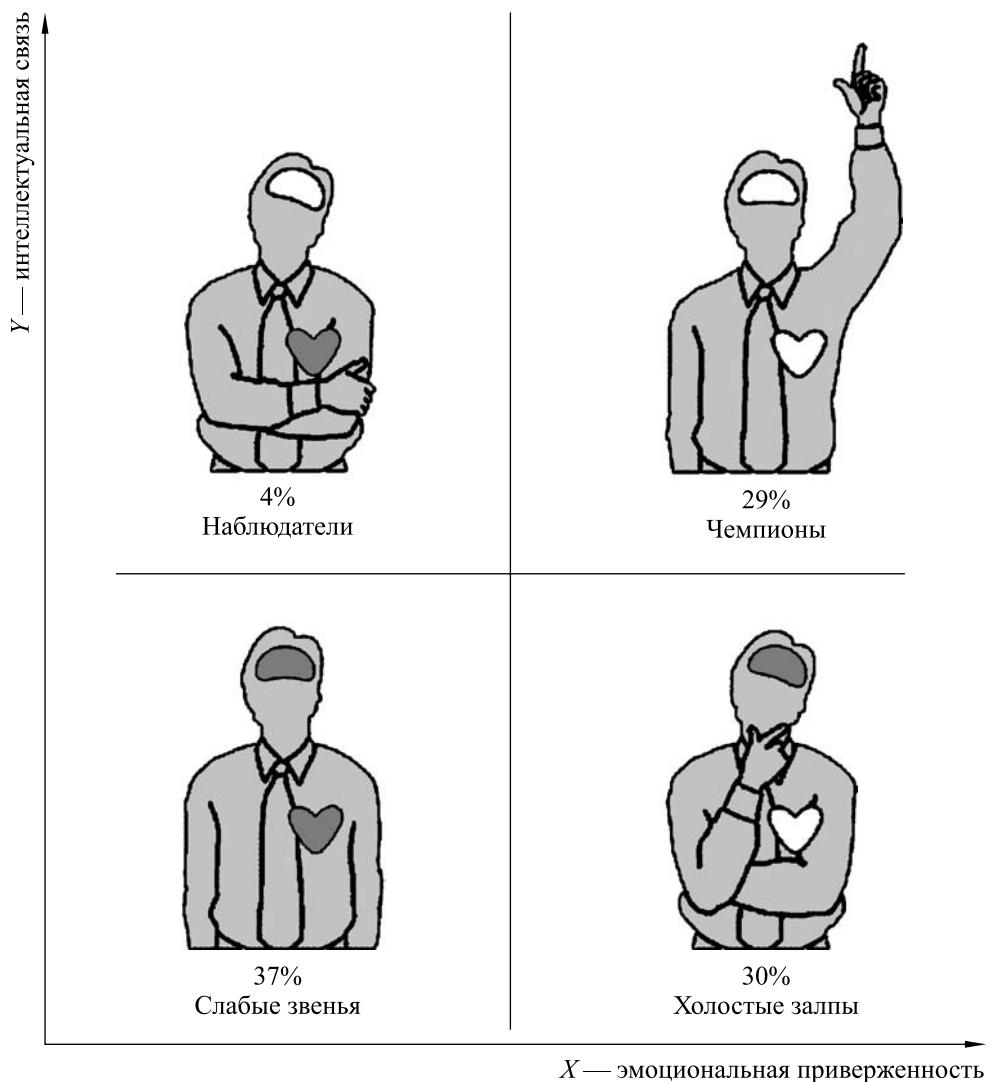
жизненного уровня активность денежной мотивации значительно снижается [Горелова, 2003; Фуколова, 2003].

Опросы субъективных мнений сотрудников, проводимые в 2003–2005 гг. в рамках рейтинга журнала Fortune «100 лучших работодателей», показали, что первую десятку победителей составили компании различных сфер деятельности, которые нашли наибольшее понимание со своими работниками, а не конкурировали в области оплаты труда. Эти компании не являются мировыми лидерами, однако занимают ведущее или устойчивое положение в своем сегменте. Их объединяет то, что «каждая из них может назвать себя особенной, благодаря своей истории, культуре или принципам работы. У каждой из них есть некие индивидуальные, присущие только ей черты» [Гостев]. Такими чертами являются реализуемые на практике протестантские ценности (компания пищевой промышленности J. M. Smucker), девиз «Сначала сотрудник, затем клиенты» (сеть супермаркетов Wegmans Food Markets), уникальная культура, ставящая во главу угла научное творчество (биотехнологическая компания Genentech). Лучшие работодатели пользуются самыми разнообразными нематериальными стимулами, требующими и не требующими инвестиций со стороны организаций, ориентированными на удовлетворение реальных потребностей своих работников.

Анализ специфики субъективного эффекта показывает, что современные методы стимулирования направлены на формирование чувства справедливости, товарищества и успеха [Сирота, Мишкунд, Мелтцер, 2006]. Именно они обеспечивают необходимый для практики современных организаций эффект вовлеченности, проявляющийся во взаимосвязи интеллектуальных достижений и эмоциональной приверженности [Митчелл, 2005]. Всех работников по этому принципу можно разделить на 4 группы (рис. 1).

«Чемпионы» — те, кто знает, что делать, и разделяет ценности компании; «наблюдатели» знают, что и как делать, но не разделяют ценностей; «слабые звенья» не обладают нужными знаниями и навыками и не разделяют ценностей; «холостые выстрелы» разделяют ценности и не обладают необходимыми знаниями и опытом. По расчетам, проведенным компанией Gallup в 2004 г., снижение производительности труда за счет равнодушия персонала стоит экономике США около 300 млрд долл. ежегодно. Естественно, что приоритетной задачей управления персоналом в организации является разработка эффективной технологии вовлечения работников, увеличение сегмента «чемпионов».

Особое значение выбор нематериальных методов имеет в таких современных направлениях стратегического менеджмента, как управление эффективностью (Performance Management, PM), управление талантами (Talent Management), стройное производство (Lean Manufacturing).



*Рис. 1. Особенности вовлеченности работников*

Источник: [Митчелл, 2005, с. 11].

Управление эффективностью (PM), базирующееся на котроллинговых схемах и бихевиористских подходах, значительное внимание уделяет функциям управления персоналом как необходимому условию действенности всей системы менеджмента [Эффективные изменения..., 2005]. Основные принципы PM: ориентация на результат и интеграция всех ресурсов для достижения поставленных целей. Целевая функция управления человеком в системе PM преобразуется: вместо решения традици-

онной ресурсной задачи кадровой логистики — доставки обеспечения нужных людей на нужных местах в нужное время, необходимо обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации [Постановка менеджмента эффективности...]. Обычно менеджмент эффективности связывают с материальным стимулированием по системе «Pay For Performance» — «плата за исполнение», под которой понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системах гибкой или переменной оплаты труда. Однако во многом успех внедрения РМ зависит от эмоциональной вовлеченности сотрудника, создания корпоративной мотивационной среды, на что, как отмечалось, и направлены нематериальные методы стимулирования.

Управление эффективностью предполагает формирование HR-механизмов менеджмента знаний. В современной экономике стоимость компании во многом определяется нематериальными активами. Система менеджмента знаний образуется двумя ключевыми силами — информационными технологиями и человеческими ресурсами. Ее основные цели:

- ◆ поддержание трудновоспроизводимых конкурентных преимуществ компаний (закрепление «механизмов успеха»);
- ◆ постоянное развитие этих преимуществ — превращение компании в саморазвивающуюся систему;
- ◆ максимальная реализация профессиональных и личностных возможностей сотрудников, так как компания зависит от последних [Постановка менеджмента эффективности...].

Поскольку персонал является носителем «знаний», создающих конкурентное преимущество организации, вопросы повышения его компетентности и эффективности труда становятся условием стратегического развития компании. Система менеджмента знаний задает иную — нематериальную — плоскость решения задачи мотивирования, удовлетворяя фундаментальную потребность человека в освоении нового опыта, в интеллектуальном «обогащении» и, особенно, в творчестве [Постановка менеджмента эффективности...]. Существенную роль в решении этой задачи могут играть *персонализированные отношения* — ориентация на индивидуальные мотивы талантливых сотрудников [Тесакова, 2006]. Формальное применение методов нематериального стимулирования в системе менеджмента знаний может привести к поражению в «войне за таланты» [Майклз, Хэнфилд-Джонс, Эксельрод, 2005]. Как утверждает в своем интервью Х. Хэндфилд-Джонс (H. Hanfield-Jons), соавтор книги «Война за таланты», «одна из основных ошибок в войне за таланты — называть управление талантами критически важной частью корпоратив-

ной стратегии, разрабатывать формальные процедуры, не решаясь при этом приступить к конкретным действиям. Такие компании регулярно проводят оценку сотрудников, обсуждают их деятельность на специальных совещаниях, классифицируют их, собирают подробнейшие базы данных по каждому члену команды, внедряют специальные информационные системы — но не меняют реальную политику. Эти организации увлекаются буквой управления талантами в ущерб его духу. Думая, что они управляют талантами, на самом деле эти компании не делают ничего в этой сфере. Они могут нанимать талантливых людей, но они не дают этим сотрудникам реальных возможностей для роста и принимают решения о замещении вакантных должностей совершенно независимо от результатов оценки. В итоге позиция этих компаний на рынке не меняется к лучшему» [Это война!..., 2006].

*Стройное производство* — концепция японских предпринимателей, наиболее полно реализованная в компании Toyota. Идеология стройного производства базируется на следующих постулатах: уметь искать новые возможности там, где никто не ищет; ставить под сомнение очевидное; отказываться от привычного ради более эффективных решений [Швец, Рожнова, 2003]. «Кайдзен» — концепция непрерывного совершенствования — подразумевает вовлеченность в процесс всех работников. Нематериальные инструменты, с помощью которых реализуется концепция: командная работа, дух коллективизма, наделение ответственностью, привилегии «творцам», кружки качества, регулярное взаимодействие руководителей и подчиненных, наложенная обратная связь, обязательность целей при свободе методов, возможность обучаться при достижении результатов [Жакмон, 2006; Матрусова, 2002; Мотивация персонала, 2002]. Основная цель применения этих системных методов заключается в формировании инновационных поведенческих моделей, базирующихся на высокой «зараженности» работников принципами стройного производства.

Таким образом, можно заключить, что нематериальное стимулирование является неотъемлемым компонентом современных концепций и практик менеджмента организации, обеспечивающим их общую эффективность. Система нематериального стимулирования представляет собой не набор традиционных действий по формуле «стимул — реакция», именуемых «рюшечками» HRM (корпоративных праздников, интерьера, информационных листков [Сирота, Мишкинд, Мелтцер, 2006]), а целостный комплекс мер, дополняющий материальные факторы и обеспечивающий вовлеченность сотрудников в трудовой процесс.

Такой подход к нематериальному стимулированию отражает коренное преобразование основной идеологии управления персоналом, про-

изошедшее на рубеже XX и XXI вв. В начале XX в. ведущей была концепция трудовых ресурсов, центром которой являлся не человек, а его функция — труд, измеряемый заработной платой и временными затратами. Вторая концепция — управления персоналом, в которой человек оценивался через его роль в организации: должность, а управление осуществлялось через полномочия и функции. Третья концепция — управления человеческими ресурсами, в которой человек рассматривался как невозобновляемый ресурс сквозь призму трех составляющих — трудовой функции, социальных отношений внутри организации и своего собственного состояния и самоощущения. Все эти концепции не соответствовали инновационным целям стратегического менеджмента, потому на смену им пришла новая идеология: сущностного управления человеком (*human being management*), согласно которой человек является не только объектом, но и субъектом управления [Евенко, 1996]. От его субъективных отношений, ценностей, мотивов зависит конкурентоспособность организации в целом. Именно поэтому методы нематериального стимулирования, как инструменты воздействия на эти феномены и процессы, оказались предметом особого внимания не только научного, но и практического менеджмента.

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- ◆ взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- ◆ системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- ◆ индивидуализированный подход, адресность применения, личностная ориентация.

#### **НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Социалистическая концепция управления персоналом, реализовавшаяся в нашей стране на протяжении XX в., подразумевала многочисленные и разнообразные приемы нематериального стимулирования. Во многом это было связано с существенным ограничением возможностей материальных стимулов: уравнительным принципом распределения, отсутствием связи с достигнутыми результатами. Трудовая деятельность считалась естественной потребностью человека, ее эффективность определялась высокими идеальными мотивами. На рис. 2 приведен пример гаммы нематериальных методов стимулирования, рекомендованных в 1971 г. на семинаре руководителей нефтеперерабатывающих предприятий (Gamma).

В начале 1990-х гг. коренные преобразования социально-экономической системы повлекли за собой изменения содержания трудовой мотивации и методов управления персоналом. По мнению специалистов, необходимость выживать и приспосабливаться к новым условиям актуализировали кризис мотивации [Уткин, Кочеткова, 1996]. На первое место по степени значимости вышла материальная заинтересованность. Основываясь на результатах исследования, проведенного в 1993–1995 гг., Э. А. Уткин и А. И. Кочеткова утверждали: «Мотивация подверглась и типологическим изменениям — в целом она свелась к мотивации выбора и сохранения места работы, а не к мотивации высокой активности и отдачи труда при достаточной оплате труда. Анализ значения внешней среды для мотивации показал полную неэффективность систем стимулирования труда — как основных (заработка плата и льготы), так и дополнительных (система поощрений и специальных бонусов)» [Уткин, Кочеткова, 1996, с. 122].

В последующие годы основные усилия по совершенствованию систем стимулирования были сконцентрированы на материальных методах. Однако изменения средовых факторов и логика развития практики менеджмента привели к необходимости формирования новых подходов к нематериальным методам управления.

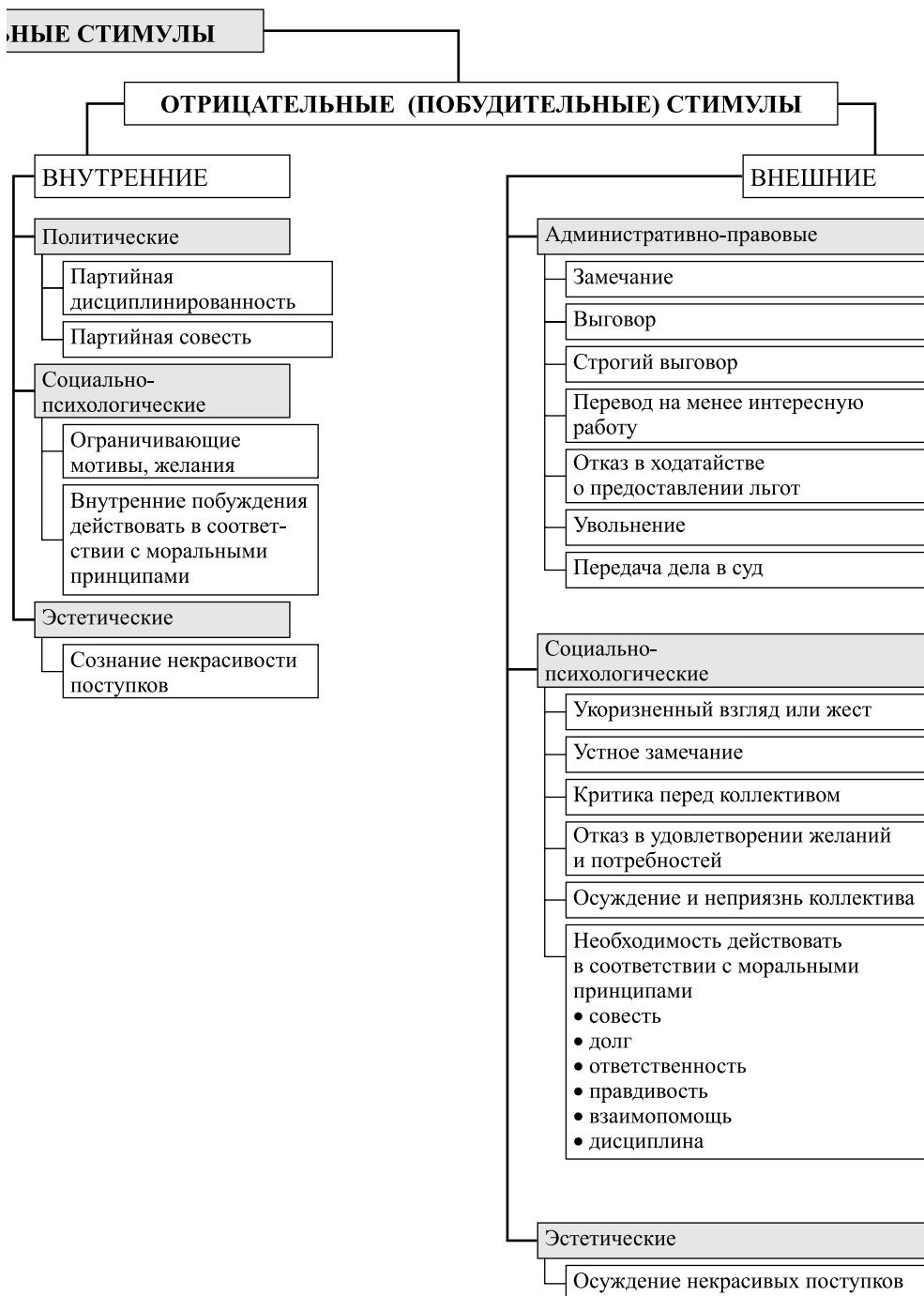
В конце 2005 г. сообщество профессионалов Executive совместно с рекрутинговой компанией HRG провели опрос 1937 менеджеров в возрасте от 25 до 35 лет. Одной из целей опроса было выявление черт «идеального работодателя». Анализ оценок по пятибалльной шкале (рис. 3) показал, что приоритеты менеджеров сместились в сторону нефинансовых целей и ценностей, размер компенсации занимает второе, а соцпакет — шестое по степени важности место.

Сдвиг приоритетов в мотивационной сфере работников привлек внимание аналитиков, что отразилось в отечественных публикациях, посвященных рассматриваемой проблеме [Вардаян, 2005; Дряхлов, 2002; Клемина, 2001].

В. Бовыкин, автор известного труда «Новый менеджмент», пытаясь разрешить задачу эффективной мотивации труда, сформулировал закон оптимального поведения, согласно которому «поведение человека всегда, в любой ситуации является для него оптимальным, или поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды (пользы) для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане)» [Бовыкин, 2004, с. 161]. Разум каждого человека стоит на страже его собственных интересов. В момент ущемления интересов весь потенциал любого человека переключается на их защиту. Именно в этом заложена причина неэффективности многих систем стимулирования: они направлены на интересы



Рис. 2. Нематериальные методы стимулирования в 1971 г.



Из личного архива кандидата химических наук А. А. Семенова-Кобзаря

предприятия и полностью игнорируют реальные интересы работников. Континуум поведения персонала в ответ на такие воздействия может включать множественные реакции от открытого саботажа до формального выполнения трудовых обязанностей, имитирующего «бурную» деятельность. В этом случае любые затраты на реорганизацию системы вознаграждений не имеют смысла и не окупятся никогда, необходимо преобразовывать всю систему менеджмента. Автором разработана и предложена современная административная система управления, призванная объединять интересы работника и работодателя, которая опирается на четкую и прозрачную схему управления трудовым поведением посредством материального и нематериального вознаграждения и стимулирования.



Рис. 3. Характеристики «идеального работодателя» по результатам опроса 2005 г.

Источник: [Ваш идеальный работодатель..., 2006].

Некоторые исследователи предлагают собственные классификации нематериальных методов стимулирования, основываясь на различных тео-

ретических схемах. Так, Н. И. Дряхлов выделяет следующие категории нематериальных стимулов:

- ◆ льготы, связанные с графиком работы;
- ◆ материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, страховки, ссуды);
- ◆ общефирменные мероприятия;
- ◆ «вознаграждения-признательности» (все способы, которыми компания отмечает деятельность сотрудника);
- ◆ вознаграждения, связанные с изменением статуса [Дряхлов, 2002].

Опубликована классификация нематериальных методов, базирующаяся на оценке их возможности удовлетворять различного уровня потребности и мотивы работников [Бахарев, 2005]. Несмотря на время, прошедшее с момента появления концепции Ф. Герцберга, предложенная автором классификация по сути очень близка двухфакторной модели.

Количество публикаций, посвященных теоретическим принципам использования нематериальных стимулов и описанию отдельных примеров их применения, нарастает, что демонстрирует повышенный интерес к данной проблеме. Именно поэтому чрезвычайно важно, с одной стороны, избегать избыточного теоретизирования, не приносящего необходимой информации для ответа на запрос современной практики управления, а с другой — не переоценивать значение опыта отдельных организаций.

#### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Стараясь избежать указанной «ловушки», мы провели pilotажное исследование особенностей нематериального стимулирования, используемого компаниями Санкт-Петербурга<sup>1</sup>. Целями исследования выступали:

- ◆ выявление наиболее популярных методов нематериального стимулирования;
- ◆ определение приоритетов их использования в зависимости от сферы деятельности компании;
- ◆ оценка удовлетворенности респондентов применяемыми методами стимулирования;
- ◆ анализ эффективности использования нематериальных методов стимулирования.

Инструментом исследования являлся опрос менеджеров предприятий различных сфер деятельности. Опрос проводился по анкете, составленной

---

<sup>1</sup> В проведении исследования участвовала студентка кафедры управления персоналом факультета менеджмента СПбГУ С. Золоткова.

на основе классификации, предложенной в работе Ю. Пустынниковой и С. Гольдберга [Пустынникова, Гольдберг, 2003]. Эта классификация была выбрана потому, что в ней учтены основные виды нематериальных методов поощрения, и они квалифицируются по критерию адресности применения. Всю совокупность нематериальных стимулов авторы разделяют на три основные категории:

- ◆ стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании;
- ◆ стимулы, предполагающие инвестиции, распределляемые безадресно;
- ◆ стимулы, требующие адресных инвестиций.

В табл. 1 приведены данные о количестве представителей исследованных организаций и их распределении по отраслям. Респонденты — менеджеры среднего звена и топ-менеджеры частных компаний численностью от 100 до 1 тыс. человек.

*Таблица 1*

**Количество исследованных организаций и их представленность по отраслям (по числу респондентов)**

Организации, работающие в сфере услуг	Торговые организации	Производственные организации
17 представителей	13 представителей	20 представителей

Анкета состояла из двух частей. Задача первой части анкеты — общая оценка степени удовлетворенности респондента системой нематериального стимулирования, существующей в компании. Степень удовлетворенности оценивалась в процентах от 1 до 100. Задача второй части анкеты — выявление наиболее распространенных методов нематериального стимулирования. Респондентам предлагалось выбрать из предложенного списка и отметить только те методы, которые применяются в их организациях.

В табл. 2 представлены результаты опроса, отражающие процент удовлетворенности нематериальным стимулированием.

*Таблица 2*

**Уровень удовлетворенности нематериальным стимулированием**

Удовлетворенность работников организаций сферы услуг	Удовлетворенность работников торговых организаций	Удовлетворенность работников производственных организаций
60%	55 %	45 %
Средний процент удовлетворенности респондентов всех организаций — 53%		

Опрос показал, что в целом респонденты удовлетворены нематериальными методами стимулирования на 53%. В наибольшей степени удовлетворены существующим положением дел в области нематериального стимулирования представители компаний, работающих в сфере услуг, в наименьшей — работники производственных предприятий.

Во второй части анкеты респондентам предлагалось отметить только те методы нематериального стимулирования, которые применяются в их организациях. В табл. 3 приведены обобщенные результаты исследования по применяемости каждого стимула в организациях. Данные таблиц проранжированы: сначала идут наиболее популярные методы, а затем — редко используемые.

**Таблица 3**  
**Обобщенные результаты анкетирования представителей 50 организаций**

<b>Нематериальные стимулы</b>	<b>Количество организаций, использующих стимулы, %</b>
1	2
Корпоративные праздники	86
Поздравления с днем рождения	84
Делегирование полномочий	78
Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и т. д.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. д.), улучшение дизайна (оформление офиса, рабочего места, мебель и т. д.)	70
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь близайших родственников или их смерть)	60
Похвала один на один, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот	58
Оплата услуг мобильной связи, домашнего Интернета	58
Обучение за счет компании	58
Система адаптации новых сотрудников, система наставничества	54
Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений)	48
Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на укороченный рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график	46
Выделение «легенд компании», «лиц компании» — сотрудников, давно работающих в компании и внесших значительный вклад в ее становление и развитие	42

Окончание табл. 3

1	2
Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования	36
Предоставление служебного автотранспорта	34
Организация качественного медицинского обслуживания	32
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	30
Организация питания за счет компании	22
«Витрина успехов» или «Доска почета»	20
Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	16
Вымпелы и кубки лучшему работнику	14
Обеспечение проездными билетами	14
Предоставление абонементов в фитнес-центры	10
Описание критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста	8
Вывешивание «Листка позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушил стандарты, принятые в компании	8
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха	8

По результатам ранжирования можно сделать вывод, что в целом исследованные компании в большей степени уделяют внимание стимулам, *не требующим инвестиций*, и стимулам, *требующим инвестиций, но распределаемым безадресно*. Анкетирование показало, что руководители не очень активно стремятся отмечать хорошую и отличную работу своих подчиненных. «Доска почета» используется лишь в 20% компаний, награды лучшему работнику выдаются только в 14% компаний, выделение «легенд компаний» осуществляется лишь в 42% организаций. Самым простым и не требующим инвестиций стимулом — похвалой — пользуются лишь 58% руководителей. Не часто применяются и такие адресные формы поощрений, как помочь в устройстве детей сотрудников, оплата отдыха, предоставление ссуд на приобретение жилья.

На третьем месте в таблице — делегирование полномочий (78%). Наделение ответственностью влияет на повышение эффективности деятельности.

ности и осознание особой значимости трудового вклада. Однако делегирование полномочий является стимулирующим фактором только в том случае, если работник стремится их получить и готов принять. Всего 48% компаний пытаются вовлечь сотрудников в процесс принятия решения, причем многие респонденты добавляли, что это только формальная процедура, а на деле с их мнением не считаются. Только 4 компании (8%) из опрошенных занимаются планированием карьеры сотрудников. Следует отметить: несмотря на то что эти методы не требуют прямых инвестиций, именно они должны иметь «адресную» ориентацию и стимулировать в первую очередь творческую интеллектуальную вовлеченность в дела организации.

*Стимулы, требующие инвестиций и распределяемые безадресно*, достаточно активно используются при работе с персоналом. Например, корпоративные праздники как элемент развития организационной культуры занимают первое место в списке стимулов по популярности — 86% компаний (43 компании из 50) регулярно организовывают различные мероприятия. Менеджеры российских предприятий думают об организации труда персонала — 70% компаний выделяют средства на улучшение условий труда. Однако, только 32% опрошенных отметили инвестиции в организацию медицинского обслуживания, на невысоком уровне находится и организация питания за счет компании (22%). В последнее десятилетие все больше людей стараются вести здоровый образ жизни. 10% компаний следуют этой тенденции и предоставляют своим работникам абонементы в фитнес-центры.

В целом итоги анкетирования показали, что при достаточном разнообразии методов нематериального стимулирования работники удовлетворены такой системой лишь на 53%. Можно предположить, что причина данного противоречия заложена именно в «безадресности» программ: задействованные стимулы лишь частично касаются индивидуальных трудовых мотивов работников. Низкая степень удовлетворенности свидетельствует о невысокой эффективности используемых систем нефинансового вознаграждения сотрудников: инвестиции осуществляются, но их окупаемость вызывает сомнения.

Сотрудники организаций, работающие в сфере услуг, в достаточной степени удовлетворены ситуацией, сложившейся в области стимулирования труда. 10 из 17 торговых компаний (58%) обучают своих сотрудников за свой счет, совершенствуют систему адаптации новых работников. Многие компании вводят систему наставничества, тем самым позволяют сотрудникам получать обратную связь по итогам деятельности. 47% представителей организаций, работающих в сфере услуг, принимали участие в принятии важных решений для компаний. Компании, работающие в сфере

услуг, стремятся индивидуально подходить к каждому сотруднику, предоставляют возможность выбрать для себя наиболее удобный график работы и даже служебный автотранспорт тем, кому это необходимо для успешной деятельности, оказывают безвозмездную материальную помощь при тяжелых жизненных обстоятельствах. Как правило, цель компании, работающей в сфере услуг, — клиентоориентированность, быстрый отклик на потребности потребителя услуг. Эти нормы обычно прописываются во многих внутренних документах компании и являются важным принципом философии компании. Можно предположить, что потребности и мотивы людей учитываются и в кадровой политике, что проявляется в повышенном внимании к разработке качественной системы нефинансового вознаграждения сотрудников (табл. 4).

*Таблица 4*

**Результаты анкетирования представителей 17 организаций,  
работающих в сфере услуг**

<b>Нематериальные стимулы</b>	<b>Количество организаций, использующих стимулы, %</b>
1	2
Корпоративные праздники	94
Поздравления с днем рождения	82
Делегирование полномочий	82
Похвала один на один, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример»...	70
Система адаптации новых сотрудников, система наставничества	58
Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и т. д.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. д.), улучшение дизайна (оформление офиса, рабочего места, мебель и т. д.)	58
Обучение за счет компании	58
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть)	47
Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений)	47

Окончание табл. 4

1	2
Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на укороченный рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график	47
Выделение «легенд компании», «лиц компании» — сотрудников, давно работающих в компании и внесших значительный вклад в ее становление и развитие	41
Предоставление служебного автотранспорта	41
Организация качественного медицинского обслуживания	41
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	35
Оплата услуг мобильной связи, домашнего Интернета	35
«Витрина успехов» или «Доска почета»	29
Организация питания за счет компании	23
Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования	17
Описание критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста	17
Вручение вымпелов и кубков лучшему работнику	17
Предоставление абонементов в фитнес-центры	17
Обеспечение проездными билетами	17
Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	17
Вывешивание «Листка позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании	11
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха	11

Все торговые компании, участвовавшие в опросе, заботятся об организации труда персонала, поздравляют с днем рождения сотрудников, а также оплачивают услуги мобильной связи и домашнего Интернета, если это необходимо для качественного выполнения работы. Примечательно, что ни в одной из опрошенных компаний детально не планируется карьерный рост. Так

как навыки продаж необходимо постоянно развивать, компании готовы оплачивать тренинги и обучающие программы своих работников. Моральные стимулы, такие как публичная похвала и похвала один на один, не особо популярны в торговых компаниях (30%). В первую очередь это связано с тем, что в торговых компаниях наиболее развита материальная система стимулирования, ориентированная на личные результаты каждого, награда за успешную работу выражается в денежном эквиваленте, поэтому необходимость отмечать результаты устно отходит на второй план. Тем не менее в целом в торговых организациях в большей степени просматривается «адресность» и индивидуальная направленность системы нематериального вознаграждения. В этой отрасли используется потенциал гибких графиков работы, предоставления ссуд, безвозмездной материальной помощи.

Таблица 5

**Результаты анкетирования представителей 13 торговых организаций**

<b>Нематериальные стимулы</b>	<b>Количество организаций, использующих стимулы, %</b>
1	2
Оплата услуг мобильной связи, домашнего Интернета	100
Поздравления с днем рождения	100
Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и т. д.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. д.), улучшение дизайна (оформление офиса, рабочего места, мебель и т. д.)	100
Корпоративные праздники	92
Обучение за счет компании	92
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь близких родственников или их смерть)	61
Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений)	61
Делегирование полномочий	61
Предоставление ссуд на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования	61

Окончание табл. 5

1	2
Система адаптации новых сотрудников, система наставничества	61
Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на укороченный рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график	53
Выделение «легенд компании», «лиц компании» — сотрудников, давно работающих в компании и внесших значительный вклад в ее становление и развитие	46
Похвала один на один, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот	30
Предоставление служебного автотранспорта	15
Организация качественного медицинского обслуживания	15
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	15
Организация питания за счет компании	15
«Витрина успехов» или «Доска почета»	15
Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	15
Вручение вымпелов и кубков лучшему работнику	15
Вывешивание «Листка позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушил стандарты, принятые в компании	15
Обеспечение проездными билетами	15
Предоставление абонементов в фитнес-центры	0
Описание критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста	0
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха	0

Работники производственных организаций наименее удовлетворены системой нематериального стимулирования. Спектр применяемых на производстве нематериальных стимулов беднее предприятий других отраслей. Ограниченностю финансовых возможностей производственных предприятий в этом случае не является основной причиной: данные таблицы показывают, что стимулы, требующие материальных вложений, выходят на первое место, а стимулы

лы организационного характера (карьерный рост) и морального плана (доска почета, знаки отличия, «листки позора») оказались в конце списка. Можно отметить, что нематериальные методы не имеют приоритетной направленности на поддержание мотива сохранения здоровья: только 40% из опрошенных (8 из 20 производственных организаций) отметили организацию качественного медицинского обслуживания, 30% — обеспечение питания за счет компании, 15% — предоставление абонементов в фитнес-центры, хотя этот мотив для производственных предприятий может иметь приоритетное значение. Программам нематериального стимулирования не хватает адресности и ориентации на достижение индивидуальных результатов.

*Таблица 6*

**Результаты анкетирования представителей 20 производственных организаций**

<b>Нематериальные стимулы</b>	<b>Количество организаций, использующих стимулы, %</b>
1	2
Поздравления с днем рождения	80
Делегирование полномочий	80
Корпоративные праздники	70
Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и т. д.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. д.), улучшение дизайна (оформление офиса, рабочего места, мебель и т. д.)	70
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь близких родственников или их смерть)	70
Оплата услуг мобильной связи, домашнего Интернета	65
Похвала один на один, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот	55
Обучение за счет компании	55
Система адаптации новых сотрудников, система наставничества	50
Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение предложений работников)	50

Окончание табл. 6

1	2
Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на укороченный рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график	45
Выделение «легенд компаний», «лиц компаний» — сотрудников, давно работающих в компании и внесших значительный вклад в ее становление и развитие	45
Предоставление служебного автотранспорта	45
Организация качественного медицинского обслуживания	40
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	35
Предоставление ссуд на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования	35
Организация питания за счет компании	30
«Витрина успехов» или «Доска почета»	15
Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	15
Вручение вымпелов и кубков лучшему работнику	15
Предоставление абонементов в фитнес-центры	15
Обеспечение проездными билетами	5
Описание критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста	5
Вывешивание «Листка позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушил стандарты, принятые в компании	0
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха	0

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты опросов показали, что исследованные предприятия используют в своей практике достаточно большой спектр нематериальных методов вознаграждения, предполагающих и не предполагающих инвестиций. Однако приоритеты отдаются *стимулам, не требующим инвестиций*, и стимулам, *требующим инвестиций, но распределяемым безадресно*.

Несмотря на некоторые особенности, в целом проведенное исследование продемонстрировало средний уровень удовлетворенности работников используемыми методами. Обнаруженное противоречие — значительные

вложения в различных формах (времени, усилий, финансов) и невысокий уровень удовлетворенности — ставит вопрос об эффективности производимых затрат. Если принять точку зрения, согласно которой удовлетворенность сотрудников влияет на результаты их труда, то можно заключить, что наиболее эффективными являются системы нематериального стимулирования предприятий сферы услуг и торговли, наименее эффективными — производственных предприятий. Судя по ряду признаков, предприятиям сферы услуг в большей степени свойственно такое качество, как внутренняя клиенториентированность, проявляющаяся в ориентации систем стимулирования на мотивы персонала. Торговые организации в значительной мере направлены на вознаграждение индивидуальных результатов. Производственные предприятия по традиции продолжают практику безадресных программ стимулирования. Сравнение полученных результатов позволяет заключить, что именно адресность является тем фактором, который влияет на уровень удовлетворенности работников. При этом наиболее популярны методы, ориентированные на интересы работника и на достижение определенных результатов.

Предположительно причиной увлечения безадресными программами является то обстоятельство, что основной «мишенью» методов нематериального стимулирования до настоящего времени служит некое усредненное представление о системе трудовой мотивации и о результатах, на которые должны быть направлены стимулирующие действия. Объектом воздействия в большей степени остается эмоциональная, а не интеллектуальная, результативная вовлеченность сотрудников. Методы, которые используют предприятия, чаще всего не совпадают с приоритетами квалифицированного персонала например, стремлением к карьерному росту (рис. 3). Все эти обстоятельства позволяют полагать, что нематериальные методы пока в большей степени выполняют традиционные функции удержания и повышения лояльности персонала, а не представляют собой систему, направленную на достижение долгосрочных устойчивых результатов, способствующую реализации концепции менеджмента эффективности и обеспечивающую в должной мере победу в «войне за таланты». Связывая ограниченность этих предположений с отсутствием прямых доказательств, мы планируем в дальнейшем провести масштабное исследование приоритетных для персонала программ нематериального стимулирования, применяемых различными по степени эффективности компаниями. Следующая задача — математико-статистический анализ взаимосвязей параметров организационного поведения, стимулируемого нематериальными методами, с объективными критериями эффективности деятельности предприятий, такими как производительность, длительность работы на одном месте и удовлетворенность клиентов.

## **Литература**

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
- Бахарев А. Р. Цель определяет средство // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 3. С. 26–31.
- Бовыкин В. Новый менеджмент. М.: Экономика, 2004.
- Вардаян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. 2005. № 4.
- Ваш идеальный работодатель: результаты исследования E-xecutive. 2006 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article\\_3958](http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article_3958).
- Герцберг Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review — Россия. 2005. Август. С. 57–68.
- Гибсон Д., Иванцевич Д., Доннелли Д. Организация: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2000.
- Горелова Е. Добытчики и карьеристы: зачем нужны богатые работники? // Ведомости. 2003. № 194 (994). 23 октября.
- Гостев А. Только лучшие [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article\\_2119](http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article_2119)
- Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // Социологические исследования. 2002. № 4. С. 87–92.
- Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. Нижний Новгород, 1996. С. 33–37.
- Жакмон Д. Не только шнуры и карточки: принципы Toyota // Вестник McKinsey. 2006. № 2. С. 41–49.
- Жалило Б. Как построить компенсационный пакет? // Справочник кадровика. 2003. № 3.
- Клемина Т. Н. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом // Персонал-Микс. 2001. № 1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.personal-mix.ru/page.php?page\\_id=78magazine\\_id=2](http://www.personal-mix.ru/page.php?page_id=78magazine_id=2)
- Комаров Е. Н. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 38–41.
- Лановенко С. Компенсационный пакет: от каждого — по способностям, каждому — по труду // Справочник кадровика. 2004. № 1. С. 85–89.
- Майлз Э., Хэнфилд-Джонс Х., Эксельрод Х. Война за таланты / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
- Матрусова Т. Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. С. 118–121.
- Митчелл А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников // Identity. 2005. № 5. С. 10–16.
- Мотивация персонала: ключевой фактор менеджмента / Пер. с англ.; Под. ред. Й. Кондо. Нижний Новгород: Приоритет, 2002.
- Организационная система вознаграждения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.drowin.chat.ru/voznag.html>

- Постановка менеджмента эффективности персонала* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kmtec.ru>
- Пустынникова Ю., Гольдберг С.* Система мотивации в торговых компаниях // Управление компанией. 2003. № 4. С. 29–35.
- Рягузов А.* Компрессия заработка платы // Кадровый менеджмент. 2006. № 2 (33). Март [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.magazine.hrm.ru/db/hrm/22EB6B8559E80AF0C3257141004E831A/category.html>
- Сирота Д., Мишикнд А., Мелцер М.* Дайте им то, чего они хотят. 2006 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/hr/newfolder4674/article\\_4046](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/hr/newfolder4674/article_4046)
- Сичелли Д.* Компенсации сбытовому персоналу. М.: ИД Гребенникова, 2005.
- Темницкий А. Л.* Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации // Социологические исследования. 2005. № 5. С. 81–88.
- Тесакова Н.* Как удержать клиентов и ключевых специалистов [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/without/article\\_4239](http://www.e-xecutive.ru/without/article_4239)
- Тюхляев А.* Оптимизация компенсационных пакетов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.robertsonblums.com>
- Уткин Э. А. Кочеткова А. И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: Акалис, 1996.
- Фитиц-енц Я.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
- Фуколова Ю.* Каждому по труду // Секрет фирмы. 2003. № 23(39). Декабрь.
- Хендерсон Р. И.* Компенсационный менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
- Ценностное предложение вашей компании сотрудникам: результаты опроса E-xecutive. 2006* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/talent/article\\_4172](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/talent/article_4172)
- Чингос П.* Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
- Швец Д., Рожнова А.* Производственная диета // Вестник McKinsey. 2003. № 3 (5). С. 65–87.
- Это война!* Интервью с Х. Хэнфилд-Джонс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article\\_4225](http://www.e-xecutive.ru/publications/raitings/article_4225)
- Эффективные изменения или управление достижениями.* Интервью с Ф. Модильяни [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/newfolder4986/article\\_1862](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/newfolder4986/article_1862)
- Buckingham M., Coffman C.* First, Break, All the Rules: What the Greatest Managers Do Differently. N. Y.: Simon&Shuster, 1999.

Статья поступила в редакцию 2 октября 2006 г.