

# ЭКОНОМИКА РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН

## УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ ЭКВАДОРА

**М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян,  
Х.Э. Веггара**

Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198*

В статье выявлены основные особенности управления стимулированием труда персонала в компаниях Эквадора, которые включают в себя ориентированность на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние; широкое применение инструментов материального стимулирования (заработная плата, дотации, премии, материальные льготы); обязательность предоставления эквадорскими компаниями дополнительных льгот работникам; популярность таких льгот, как медицинское страхование, корпоративные мероприятия, гибкий график работы. В статье приведены рекомендации по совершенствованию существующих в эквадорских компаниях систем стимулирования труда персонала (необходимость разработки мотивационной системы, включающей разнообразные инструменты материального и нематериального стимулирования; учет национальной специфики; применение современных зарубежных мотивационных методик при сохранении традиционных).

**Ключевые слова:** управление, персонал, стимулирование труда персонала, мотивация, Эквадор, компании, методы стимулирования, материальная и нематериальная мотивация, социальный пакет.

Одним из важнейших элементов в системе управления персоналом в современных компаниях является стимулирование труда сотрудников как один из факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Система стимулирования труда персонала оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

На сегодняшний день сформировался целый комплекс теоретических трудов и прикладных исследований по изучаемой проблеме. Большой вклад в изучение стимулирования труда и мотивации персонала внесли российские авторы О.С. Виханский [1], В.Р. Веснин [2], А.П. Егоршин [3], А.Я. Кибанов [4], И.В. Мишурова [5], Т.И. Никитина [6], зарубежные исследователи М. Алберт [7], П. Друкер [8], М. Мескон [7], Ф. Хедойри [7]. Среди латиноамериканских авторов можно выделить И. Чиавенато [9], Г. Лопез [10], Н. Боб [11], Б. Клефт [12]. Приходится при-

знать, что вопросы стимулирования труда персонала в зарубежных компаниях не исследованы российскими авторами. Однако в условиях глобализации, роста транснациональных компаний, расширения масштабов сотрудничества российских компаний с зарубежными партнерами (в том числе латиноамериканскими) изучение практики стимулирования труда зарубежных фирм становится все более актуальным. Особое внимание в данной статье хотелось бы уделить особенностям стимулирования труда персонала в латиноамериканских компаниях, в частности в компаниях Эквадора.

### **Теоретические основы стимулирования труда персонала**

Определение сущности понятий мотивации и стимулирования лежит в области различных наук, таких как психология, социология, философия, экономика, медицина и др. Вопросами стимулирования начали заниматься в 1930-х гг., и сегодня эта проблема достаточно изучена. В науке управления существует ряд определений, которые характеризуют стимулирование труда с нескольких точек зрения.

М. Мескон дает следующее определение: «Стимулирование — это процесс побуждения других к деятельности для достижения целей организации» [7. С. 672].

О. Виханский определяет стимулирование как совокупность внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1. С. 154].

А. Кибанов считает, что стимулирование — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов [4. С. 108].

В. Веснин полагает, что стимулирование труда «представляет собой процесс создания системы условий и мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей» [2. С. 688].

Латиноамериканский автор Р. Соланас считает, что стимулирование — это интеллектуальные, физиологические и психологические процессы, которые способствуют тому, чтобы индивид действовал и вел себя в организации определенным образом [13].

### **Практика применения материальных методов стимулирования труда персонала в компаниях Эквадора**

Материальное стимулирование ориентировано на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние [14]. К основным формам материального стимулирования относятся: заработная плата, дотации, премии, материальные льготы и т.д. В общем виде материальное стимулирование можно представить двумя группами инструментов:

— материальное стимулирование денежными средствами, которые входят в заработную плату сотрудников (оплата по тарифам и окладам, премии, доплаты и др.);

— материальное неденежное стимулирование (различные материальные блага: предметы быта, ценные подарки и др.).

В практике управления эквадорских компаний сегодня применяется достаточно широкий спектр материальных средств стимулирования. Заработная плата, премии и другие финансовые вознаграждения являются наиболее часто используемым стимулом на многих предприятиях. Государство обращает большое внимание на заработную плату своих граждан: начиная с 2008 г. ежегодно государство, представители профсоюзов и работодателей регулируют заработную плату работников. Эта мера называется «саларио минимо унификадо» («минимальный унифицированный уровень заработной платы»). Исходя из установленной средней зарплаты, работодатели должны сформировать вознаграждение персоналу (оклад, бонусы, доплаты, премии и т.д.).

Так, в 2009 г. минимальная зарплата для эквадорца составляла 218 долл., в 2010 г. она выросла до 240 долл., а в 2011 г. — до 264 долл. В 2012 г. минимальная зарплата, регулируемая государством, составила 292 долл., а с января 2013 г. — 318 долл. Минимальную заработную плату в Эквадоре получают работники низшего звена (рабочие, уборщики, работники сельскохозяйственного сектора). К этой группе принадлежит большинство населения Эквадора — люди без высшего образования или находящиеся в процессе получения высшего образования [15. С. 34].

Однако необходимо отметить, что заработная плата у руководителей высшего звена в компаниях, функционирующих на территории Эквадора, существенно превосходит минимальную заработную плату. Так, согласно данным исследования, проведенного в 2012 г. компанией Deloitte, которое проводилось на 330 предприятиях страны, средняя заработная плата топ-менеджеров составляла от 4 тыс. долл. до 12 тыс. долл. [16].

Например, по данным IDE Business School, средняя заработная плата директора по маркетингу в 2012 г. составила более 8 тыс. долл. в месяц. Эта должность является самой высокооплачиваемой по отношению к зарплатам топ-менеджеров в Эквадоре в целом, далее следуют директор по производству, директор по персоналу и директор по финансам (табл. 1).

Таблица 1

**Заработная плата топ-менеджеров в Эквадоре в 2012 г.**

Коммерческий сектор		Промышленный сектор		Сектор услуг	
Должность	Зарплата, долл.	Должность	Зарплата, долл.	Должность	Зарплата, долл.
Директор по информационным технологиям	5 316	Директор по информационным технологиям	5 100	Директор по информационным технологиям	4 690
Директор по персоналу	5 576	Директор по персоналу	5 770	Директор по персоналу	4 741
Директор по производству	6 522	Директор по производству	5 958	Директор по производству	5 371
Директор по финансам	5 346	Директор по финансам	6 040	Директор по финансам	4 588

Коммерческий сектор		Промышленный сектор		Сектор услуг	
Должность	Зарплата, долл.	Должность	Зарплата, долл.	Должность	Зарплата, долл.
Директор по маркетингу	8 068	Директор по маркетингу	7 639	Директор по маркетингу	7 801

Источник: [17].

Для более эффективной работы персонала в эквадорских компаниях используется такой материальный стимул, как «утилидадес» — награждение персонала за работу, выполненную в течение года. «Утилидадес» определяется по финансовым результатам каждого предприятия и является самой популярной ежегодной премией на предприятиях Эквадора, нередко составляя до 15% годовой выручки компании [18. С. 26—37]. Так, например, работник небольшого предприятия может получить суммы от 300 долл. до 1 тыс. долл., благодаря чему большинство сотрудников имеет возможность погасить кредит или накопить средства на покупку дорогих товаров. В 2012 г. в стране около 40% населения, которое работает на частных и государственных предприятиях, получили «утилидадес» [19].

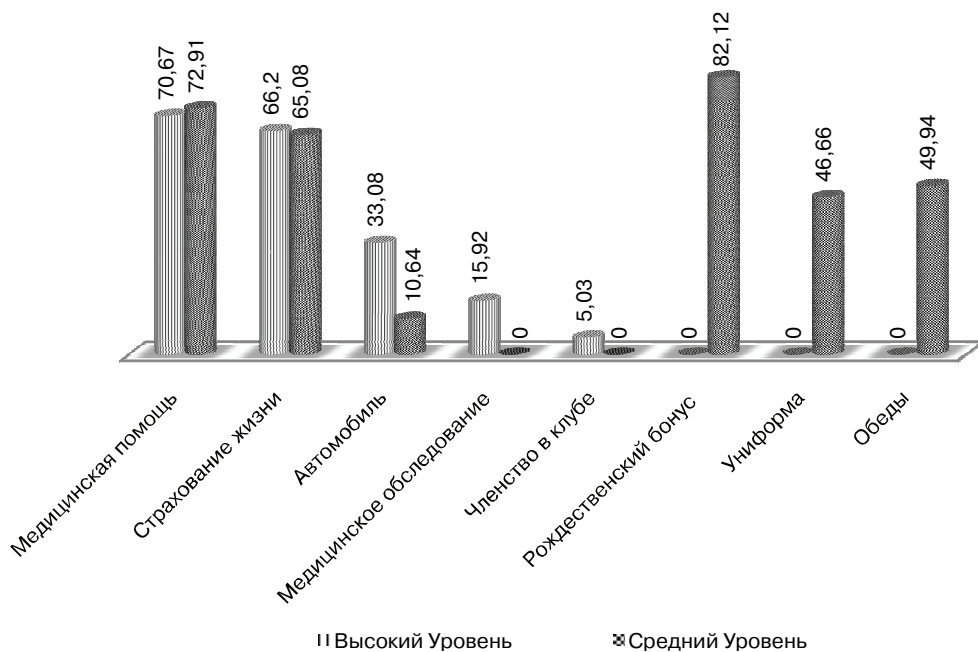
### **Особенности реализации программ нематериального стимулирования в компаниях Эквадора**

Моральное стимулирование ориентировано на использование интеллектуального, морального, кадрового и прочих стимулов. Практика морального стимулирования не нова для Эквадора, и каждый раз все большее количество предприятий использует подобные методы стимулирования.

В Эквадоре существует правило, принятое многими предприятиями, которое заключается в обязательном предоставлении дополнительных льгот работникам. Обычно самыми популярными являются: страхование для сотрудников и его семьи, оплата транспорта и питания, карточки со скидками для покупки продуктов в супермаркете и т.д. Все эти льготы зависят от производительности предприятия, занимаемой должности сотрудника, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда.

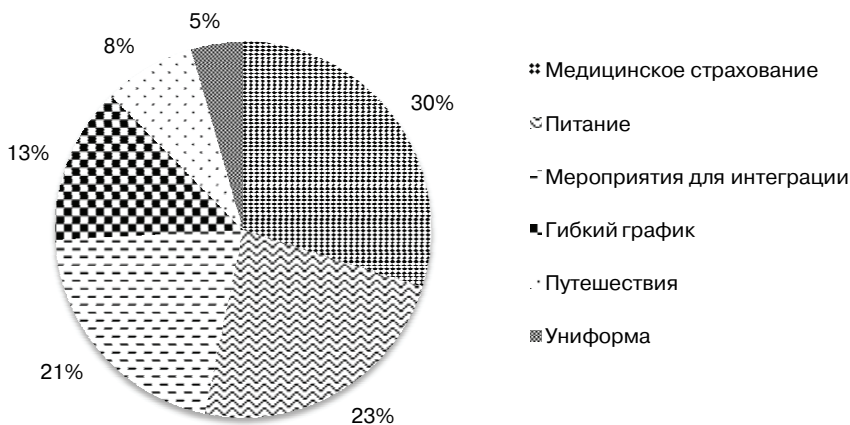
Согласно исследованию методов стимулирования труда персонала компаний в Эквадоре, проведенному в 2012 г. компанией Deloitte, масштабные программы нематериального стимулирования предлагают 357 эквадорских предприятий. Среди наиболее популярных льгот, которые получают сотрудники высшего уровня в этих компаниях, — медицинское страхование (71%) и страхование жизни (66%), а наименее популярные льготы — членство в каких-либо клубах (5%). Для персонала среднего уровня рождественский бонус (82%), медицинская помощь (72%) и страхование жизни (65%) являются более популярными льготами (рис. 1).

По данным материалов журнала «Экос Эквадор», наиболее популярными в компаниях Эквадора являются такие нематериальные методы стимулирования, как медицинское страхование для сотрудников и их семей, бесплатное питание, корпоративные мероприятия и гибкий график работы (рис. 2).



■ Высокий Уровень      ■ Средний Уровень  
**Рис. 1.** Элементы социального пакета для сотрудников высшего и среднего уровня

Источник: [16].



**Рис. 2.** Популярные методы нематериального стимулирования в компаниях Эквадора

Источник: [15. С. 20]

### Основные тенденции в управлении системой стимулирования труда персонала в компаниях Эквадора

Устойчивая мотивация персонала в компании — один из главных вопросов среди современных руководителей, в том числе среди топ-менеджеров и владельцев компаний Эквадора. Нехватка высококвалифицированных кадров в стране,

сильная конкуренция между предприятиями и изменения в ожиданиях сотрудников заставляют эквадорские компании искать новые пути для того, чтобы совершенствовать традиционные методы стимулирования. В настоящее время крупные компании страны не останавливаются только на исполнении законных обязательств по стимулированию персонала, создавая все новые методики, многие из которых основаны на зарубежном опыте управления персоналом.

Один из новых путей совершенствования систем стимулирования труда персонала эквадорских компаний — «*salario emocional*» («эмоциональная зарплата»). Это понятие включает в себя все формы нематериальной компенсации, вознаграждения и стимулирования, которые получает каждый сотрудник за свою эффективную работу. Не денежное вознаграждение становится для эквадорцев все более важным при устройстве на работу. А «эмоциональная заработная плата» как комплексная система нематериального стимулирования превратилась в основной фактор удовлетворения потребностей каждого сотрудника. В «эмоциональную зарплату» многие компании включают следующие льготы: гибкий график работы, медицинское страхование для сотрудника и его семьи, оплата транспортных расходов и мобильной связи, обучение за счет компании, возможность выражать свои идеи и принимать участие во время принятия решений, возможности для развития и повышения по карьерной лестнице, благоприятный социально-психологический климат, хорошие условия работы, корпоративные мероприятия как для сотрудников, так и для их семей.

### **Выводы**

Стимулирование персонала является одним из важнейших инструментов кадрового менеджмента, его значение особенно возрастает в условиях рыночной экономики. В условиях жесткой конкуренции компании Эквадора активно развивают программы стимулирования персонала, осознавая важность сохранения мотивированных сотрудников в организации, а также привлечения в компанию новых высокопрофессиональных кандидатов.

В настоящее время помимо заработной платы и премий большое значение в компаниях Эквадора придают нематериальным методам стимулирования, а дополнительные льготы являются обязательными в компенсационном пакете работников. Важными методами в системе стимулирования работников эквадорских компаний считаются различные социальные льготы (медицинское страхование, страхование жизни, оплата обучения за счет компании и пр.), а также методы, связанные с семьей, — праздники с участием членов семьи работников, конкурсы для детей, оплачиваемые поездки для лучших работников и членов их семей и др.

В условиях повышающегося значения человеческого фактора руководителям эквадорских компаний необходимо разрабатывать системы стимулирования, оптимально включающие разнообразные инструменты материального и нематериального стимулирования; учитывать национальную специфику (важность командных методов работы, большое значение семьи для работников и т.д.); привносить современные методики стимулирования, однако оставлять и традиционные, которые в ближайшие годы будут для сотрудников эквадорских компаний по-прежнему являться решающими при выборе места работы.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Виханский О., Наумов А.* Менеджмент. — М.: Дело, 2006.
- [2] *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. — М.: Проспект, 2008.
- [3] *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом. — М.: Инфра-М, 2008.
- [4] *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом. — М.: Инфра, 2012.
- [5] *Мишурова И.В.* Управление мотивацией персонала: Учеб. пособие. — М.: Феникс, 2010.
- [6] Основы управления персоналом: Учеб. пособие для вузов. — 2-е / Под ред. Т.И. Никитина, А.П. Егоршина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
- [7] Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. М.Х. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2012.
- [8] *Drucker P.F.* Los desafios de la gerencia para el siglo XXI. — Editorial Norma. — Ecuador, 2009.
- [9] *Chiaventano I.* Comportamiento organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones. — Mexico: Mcgraw Hill, 2009. — P. 546.
- [10] URL: [https://e.mail.ru/\\_ftnref2](https://e.mail.ru/_ftnref2) *Lopez G.* Satisfaccion y motivacion en el trabajo. — Madrid: Diaz De Santos, 2001. — P. 153.
- [11] URL: [https://e.mail.ru/\\_ftnref3](https://e.mail.ru/_ftnref3) *Bob N.* 101 formas de motivar a los empleados. — Bogota: NORMA, 2005. — P. 280.
- [12] URL: [https://e.mail.ru/\\_ftnref4](https://e.mail.ru/_ftnref4) *Clegg B.* Inspiracion, influencia, accion. Motivacion al instante. — Mexico: Granica, 2000. — P. 137.
- [13] *Соланас Р.* Управление организацией. — Буэнос-Айрес: Интеросеаникас, 2003.
- [14] *Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А.* Экономика труда: Учебник. — М.: Финстатинформ, 2011.
- [15] 25 предприятий, которые выплачивают самые большие «утилидадес» // Экос Эквадор. — 2011. — № 5. — С. 34.
- [16] [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) — сайт консалтинговой компании Deloitte.
- [17] URL: <http://investiga.ide.edu.ec> — сайт «IDE Business School».
- [18] *Кастельянос В.* Компании, которые больше выплачивают «утилидадес» // Экос Эквадор. — 2011. — № 205. — С. 26—37.
- [19] [www.vistazo.com.ec](http://www.vistazo.com.ec) — сайт журнала «Визтазо».
- [20] *Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р.* Проблемы использования современных методик оценки персонала // Вестник РУДН. Серия «Экономика». — 2009. — № 2. — С. 85—93.
- [21] URL: <http://revista.ekos.com.ec> — сайт журнала «Экос Эквадор».
- [22] [www.greatplacetowork.com.ec](http://www.greatplacetowork.com.ec) — сайт Института Great place to work, Эквадор.

## LITERATURA

- [1] *Vikhanskiy O., Naumov A.* Menedzhment. — М.: Delo, 2006.
- [2] *Vesnina V.R.* Upravlenie personalom: teoriya i praktika. — М.: Prosperct, 2008.
- [3] *Egorshin A.P.* Osnovy upravleniya personalom. — М.: Infra-M, 2008.
- [4] *Kibanov A.Ya.* Osnovy upravleniya personalom. — М.: Infra, 2012.
- [5] *Mishurova I.V.* Upravlenie motivatsiey personala. — М.: Feniks, 2010.
- [6] Osnovy upravleniya personalom: Uchebnoe posobie. — 2-e / Pod red. T.I. Nikitina. A.P. Egorshina. — М.: Uniti-Dana, 2008.
- [7] Osnovy menedzhmenta: Per. s angl. / Pod red. M. Meskon, M. Albert, F. Khedouri. — М.: Vilyams, 2012.
- [8] *Drucker P.F.* Los desafios de la gerencia para el siglo XXI. — Editorial Norma. — Ecuador, 2009.

- [9] *Chiaventano I.* Comportamiento organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones. — Mexico: Mcgraw Hill, 2009. — P. 546.
- [10] [https://e.mail.ru/\\_ftnref2](https://e.mail.ru/_ftnref2) *Lopez G.* Satisfaccion y motivacion en el trabajo. — Madrid: Diaz De Santos, 2001. — P. 153.
- [11] [https://e.mail.ru/\\_ftnref3](https://e.mail.ru/_ftnref3) *Bob N.* 101 formas de motivar a los empleados. — Bogota: NORMA, 2005. — P. 280.
- [12] [https://e.mail.ru/\\_ftnref4](https://e.mail.ru/_ftnref4) *Clegg B.* Inspiracion, influencia, accion. Motivacion al instante. — Mexico: Granica, 2000. — P. 137.
- [13] *Solans P.* Upravlenie organizatsiei. — Buenos-Aires: Inneroseanikas, 2003.
- [14] *Adamchuk V.V., Kokin Yu.P., Yakovlev R.A.* Ekonomika truda: Uchebnik. — M.: Finstatinform, 2011.
- [15] 25 predpriyatii, kotorie viplachivayut samie bolshie utilidades // Ekos Ekvador. — 2011. — № 5. — S. 34.
- [16] [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) — sait kompanii Deloitte
- [17] URL: <http://investiga.ide.edu.ec> — sait «IDE Business School».
- [18] *Kastelyanos V.* Kompanii, kotorie bolshe viplachivayut «utilidades» // Ekos Ekvador. — 2011. — № 205. — S. 26—37.
- [19] [www.vistazo.com.ec](http://www.vistazo.com.ec) — sait zhurnala «Viztazo»
- [20] *Mizintseva M.F., Sardaryan A.R.* Problemi ispolzovaniya sovremennikh metodik otsenki personala // Vestnik RUDN. Seriya «Ekonomika». — 2009. — № 2. — S. 85—93.
- [21] URL: <http://revista.ekos.com.ec> — sait zhurnala «Ekos Ekvador».
- [22] [www.greatplacetowork.com.ec](http://www.greatplacetowork.com.ec) — sait instituta Great place to work, Ekvador.

## **MANAGEMENT OF WORK INCENTIVES FOR PERSONNEL IN COMPANIES OF ECUADOR**

**M.F. Mizintseva, A.R. Sardaryan, J.E. Vergara**

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 177198*

In this article the authors are considering the main features of the control stimulation of the personnel in the companies of Ecuador, that include: a focus on the objective interest of employees in obtaining the material benefits that increases their welfare (salary, grants, bonuses, material privileges), obligation for all Ecuadorian companies to provide benefits to employees, the popularity of these benefits such as health insurance, free meals, corporate events, a flexible work schedule. The article provides recommendations to improve the existing systems of personnel stimulation in the Ecuadorian companies (the need for a motivational system that includes a variety of tools for material and non-material incentives; account national circumstances, the application of modern foreign motivational techniques while preserving the traditional).

**Key words:** management, staff, personnel work incentives, motivation, Ecuador, companies, incentive methods, financial and non-financial motivation, fringe benefits.